

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ  
І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

MINISTRY OF EDUCATION AND  
SCIENCE OF UKRAINE

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

**Вісник**  
**Національного технічного**  
**університету «ХПІ»**  
(економічні науки)

№ 2(24)'2024

Збірник наукових праць  
Видання засноване у 1961 р.

Харків  
НТУ «ХПІ», 2024

**Bulletin of the National**  
**Technical University**  
**"KhPI"**  
(economic sciences)

No. 2(24)'2024

Collection of Scientific papers  
The edition was founded in 1961

Kharkiv  
NTU "KhPI", 2024

**Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) Збірник наукових праць. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2024. – № 2. – 142 с.**

У збірнику представлені результати досліджень та узагальнення актуальних тенденцій вітчизняної та світової економічної системи, стану і перспективи розвитку економіки регіонів, підприємств та організацій; особливості управління інвестиційною діяльністю, інноваціями, бізнесом, економічними ризиками, маркетинговою діяльністю, правове забезпечення підприємств, бізнес-планування, управління фінансами, проблеми обліку й аудиту, соціального прогресу.

Для науковців, викладачів вищої школи, аспірантів, студентів, фахівців різноманітних галузей

The collection presents the results of research and generalization of current trends of the domestic and world economic system, the state and prospects of economic development of regions, enterprises and organizations; features of investment management, innovation, business, economic risks, marketing activities, legal support of enterprises, business planning, financial management, accounting and auditing, social progress.

For scientists, teachers of higher education, postgraduates, students, specialists of various industries

Державне видання.

Свідоцтво Міністерство юстиції України

КВ № 23773-13613Р від 14 лютого 2020 року.

Мова статей – українська, англійська.

На підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 409 від 17.03.2020 року включено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України у галузі економічних наук зі спеціальностей 051, 071, 072, 073, 075, 076, 242, 281, 292.

Вісник Національного технічного університету «ХПІ», серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва» перереєстровано, відповідно з наказом МОН України від 09.03.2016 р., № 241, в Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Індексуються в наукометричній базі Google Scholar.

**Офіційний сайт видання:** <http://es.khpi.edu.ua>

Засновник

Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

Founder

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

**Головний редактор**

Перерва П.Г., проф., Національний технічний університет  
"Харківський політехнічний інститут", Україна

**Editor-in-chief**

Pererva P.G., prof., National Technical University " Kharkiv  
Polytechnic Institute ", Ukraine

**Заст. головного редактора:**

Погорелов С.М., проф., Національний технічний університет  
"Харківський політехнічний інститут" Україна

**Deputy editor-in-chief:**

Pohorielov S.M., prof, National Technical University " Kharkiv  
Polytechnic Institute ", Ukraine

**Секретар:**

Круглов О.А., Національний технічний університет "Харківський  
політехнічний інститут", Україна

**Secretary:**

Kruglov O.A., National Technical University " Kharkiv Polytechnic  
Institute ", Ukraine

**Члени редколегії:**

Ілляшенко С.М., проф., Сумський державний університет, Україна

Косенко О.П., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Краснокутська Н.С., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Кузьмін О.С., проф., Національний університет «Львівська

політехніка», Україна

Манойленко О.В., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Маслак О.І., проф., Кременчуцький національний університет імені

Михайла Остроградського, Україна

Посохов І.М., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Райко Д.В., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Сисоев В.В., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Кобелева Т.О., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Mariann Veresné Somosi, проф., Мішкольцьський університет,

Угорщина

Peter Reichling, проф., Магдебургський університет ім. Отто фон

Гуеріке, Німеччина

György Kocziszky, проф., член монетарного комітета

Національного банку, Венгрія

**Members of the editorial Board:**

Ilyashenko S.M., prof., Sumy State University, Ukraine

Kosenko O.P., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Krasnokutskaya N.S., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Kuzmin O.E., prof., National University "Lviv Polytechnic", Ukraine

Manoylenko O.V., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Maslak O.I. prof Kremenchtzky National University imeni Mikhaïla

Ostrogradskogo, Ukraine

Posokhov I.M., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Raiko D.V., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Sysoiev V.V., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Kobieliava T.O., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Mariann Veresné Somosi, prof, University Mxcalcse, Porsena

Peter Reichling, prof., Magdeburg University im. Otto von Guericke,

Germany

György Kocziszky, prof., member of the monetary Committee of the

National Bank, Hungary

Рекомендовано до друку Вченою радою НТУ «ХПІ».

© НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2024

**В.Я. ЗАРУБА, Т.Ю. ЧМЕРУК**  
**МЕТОДИ УРАХУВАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТЕЙ ПОПИТУ У МОДЕЛЯХ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА**

Сучасні виробничі підприємства стикаються зі складнощами при оперативному плануванні виробництва через невизначеність, яка постійно впливає на їх діяльність. Однак, існує проблема, що керівники компаній не завжди знають переваги та недоліки тих чи інших CRM рішень та їх рівень підтримки прийняття рішень, що створює виклики для ефективного планування. В статті досліджено існуючі підходи до оперативного планування виробництва, залежно від ступеня урахування невизначеностей попиту. Запропоновано класифікацію підходів, яка включає чотири основні категорії: підходи, які враховують параметри зі змінними величинами; моделювання з невизначеними параметрами, стохастичні моделі; високорівневі стратегії, метаевристика; доказове обґрунтування. Представлено аналіз підходів, що враховують параметри зі змінними величинами, які базуються на чітких параметрах, та зазначено їх ефективність у вирішенні задач оперативного планування. Розглянуто стохастичний підхід, який охоплює широкий спектр моделей для врахування невизначеностей та максимізації результатів діяльності підприємства. Високорівневі стратегії, такі як пошук табу, алгоритм пошуку гармонії та генетичні алгоритми, є ефективними управлінськими інструментами та дозволяють підприємствам активно реагувати на зміни у виробничому середовищі та максимізувати результативність процесів виробництва. Проте, успішне впровадження цих стратегій вимагає глибокого розуміння технічних аспектів та урахування специфіки відповідної галузі промисловості. Доказове обґрунтування, ґрунтуючись на теорії функцій переконань Демпстера-Шафера, відкриває нові можливості для підприємств для розробки експертних систем підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності. Дослідження показує, що цей підхід дозволяє зменшити ризики та збільшити точність прийнятих рішень, а також покращити стратегічне управління підприємством. Проте, для успішного впровадження доказового обґрунтування необхідно ретельно вивчити теоретичні аспекти та забезпечити високий рівень кваліфікації персоналу.

**Ключові слова:** оперативне планування; стохастична модель; високорівневі моделі; оптимізація; моделювання; невизначений попит

**V. ZARUBA, T. CHMERUK**  
**ADVANTAGES AND DISADVANTAGES ANALYSIS OF PRODUCTION PLANNING APPROACHES UNDER UNCERTAINTY CONDITIONS**

Modern manufacturing enterprises face difficulties in operational production planning due to the uncertainty that constantly affects their activities. However, there is a problem that company leaders do not always know the advantages and disadvantages of certain CRM solutions and their level of decision support, which creates challenges for effective planning. The article examines the existing approaches to operational planning of production, depending on the degree of considering the uncertainties of demand. A classification of approaches has been proposed, which includes four main categories: approaches that consider parameters with variables; simulation with uncertain parameters, stochastic models; high-level strategies, metaheuristics; evidentiary justification. An analysis of approaches that consider parameters with variables, which are based on clear parameters, is presented, and their effectiveness in solving problems of operational planning is indicated. The stochastic approach, which covers a wide range of models for considering uncertainties and maximizing the results of enterprise activities, is considered. High-level strategies, such as taboo search, harmony search algorithm and genetic algorithms, are effective management tools and allow enterprises to actively respond to changes in the production environment and maximize the effectiveness of production processes. However, the successful implementation of these strategies requires a deep understanding of the technical aspects and consideration of the specifics of the relevant industry. Evidence-based reasoning based on the Dempster-Schafer theory of belief functions opens new opportunities for enterprises to develop expert decision support systems under uncertainty. The study shows that this approach can reduce risks and increase the accuracy of decision-making, as well as improve the strategic management of the enterprise. However, for the successful implementation of evidentiary justification, it is necessary to carefully study the theoretical aspects and ensure a high level of personnel qualification.

**Keywords:** operational planning; stochastic model; high-level models; optimization; modeling; uncertain demand

**Вступ.** Оперативне планування виробництва - це процес формування детальних планів та розпоряджень для виробничих операцій на короткий період часу, зазвичай від декількох днів до кількох місяців вперед. Його основна мета полягає в ефективному розподілі ресурсів, таких як сировина, обладнання, фінансових та трудових ресурсів, для досягнення встановлених цілей виробництва в умовах підвищеної нестабільності та змінних ринкових умов. Оперативне планування враховує поточні обмеження та можливості підприємства, такі як попит, обсяги виробництва, час виготовлення продукції, запаси та логістику, з метою оптимізації виробничих процесів та забезпечення високої ефективності виробництва. Сучасні виробничі підприємства стикаються зі складнощами в оперативному плануванні виробництва через невизначеність, яка постійно впливає на їх діяльність. Це проявляється у невизначеності ринкового попиту, вартості сировини, наявності кваліфікованого

персоналу. Пошук оптимального підходу до управління цими невизначеностями стає ключовим завданням для забезпечення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Існують різні підходи та методи, які допомагають враховувати та долати ці проблеми, але їх ефективність та застосування в реальних умовах залишаються викликом для виробничих підприємств. Стаття присвячена аналізу методів урахування невизначеностей попиту у моделях оперативного планування виробництва з метою виявлення їх переваг та недоліків, а також визначення оптимального рішення для кожного конкретного підприємства.

**Аналіз стану питання.** Виробничі підприємства використовують різноманітні підходи, які допомагають враховувати та долати проблеми невизначеності при оперативному плануванні

виробництва. Це можуть бути власні розробки або CRM рішення сторонніх компаній. Ці рішення, у свою чергу, ґрунтуються на практичній реалізації певного теоретичного методу щодо оперативного планування виробництва в умовах невизначеності. Зокрема можна виділити методи лінійного програмування, стохастичні моделі, методи теорії черг та метаевристики. Однак, керівники компаній не завжди знають переваги та недоліки тих чи інших систем та їх рівень підтримки прийняття рішень, що створює виклики для ефективного планування. Відсутність категоризації та недостатня інформація щодо переваг і недоліків існуючих підходів може призвести до неправильного вибору системи оперативного планування. Що, у свою чергу, може негативно вплинути на рівень продажів, якості, собівартості продукції та операційну ефективність підприємства в цілому.

Отже, існує необхідність у систематизації існуючих підходів оперативного планування в умовах невизначеності з метою покращення їх практики застосування. Це має стати ключовим чинником для підвищення ефективності підприємства та оптимізації його виробничих планів. Детальний аналіз переваг та недоліків кожного методу планування дозволить краще визначити їх область застосування та обрати оптимальне рішення для компанії.

**Мета роботи.** Мета дослідження полягала в класифікації моделей оперативного планування виробництва залежно від рівня врахування невизначеності попиту та аналізі їх переваг і недоліків.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Галанкаші М., Мададі Н., Хелмі С.А. [1] у своєму дослідженні аналізують результати практичного застосування моделі оперативного планування виробництва для трьох компаній виробників електроніки, проте не приділяють значної уваги ринковим невизначеностям.

Ф. Гударзян і Х. Хоссейні-Насаб [3] розробили модель оперативного планування для компанії, яка займається виробництвом товарів для дому. Вони аналізували один продукт і мали три змінні параметри: попиту, запасів і наявності робочої сили в кожному періоді.

Гмис Дж., Мезмаз М., Мелаб Н., Туйттенс Д. [4] аналізують ієрархічне планування виробництва, як основу для планування і складання графіків виробництва, мотивуючи це бажанням створити базову структуру для розробки ефективних систем оперативного планування.

Протягом останніх років зростає кількість досліджень, які включають невизначеність до моделей планування виробництва, Гангамманавар Х., Лю Ю., Чень С. [2], Басифтчі Б., Ахмед С., Шен С. [5]. Дослідження присвячені застосуванню стохастичної оптимізації, зокрема методів стохастичного моделювання для цілей оперативного планування виробництва. З постійно зростаючою обчислювальною потужністю та вдосконаленням алгоритмів оптимізації, з'явилось більше досліджень щодо можливості використання стохастичного програмування для планування виробництва. Гасемі

А., Ашурі А., Хеві С. [6] розробили багатоступінчасту стохастичну модель для оперативного планування виробництва з невизначеним попитом та якістю продукції та дослідили її застосування.

Бхосале К. К., Павар П. Дж. [7] приділяють увагу невизначеностям при плануванні оперативних витрат виробництва. Проте також представили невизначеність у вигляді змінних параметрів вартості сировини.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Існуючі підходи щодо оперативного планування виробництва, залежно від рівня врахування невизначеностей, можна класифікувати на чотири основні категорії:

1. Підходи що враховують параметри зі змінними величинами;
2. Моделювання з невизначеними параметрами, стохастичні моделі;
3. Високорівневі стратегії, метаевристика;
4. Доказове обґрунтування.

Підходи що враховують параметри зі змінними величинами - це моделі, які базуються на чітких, відомих параметрах та залежностях, без врахування випадкових або невизначених факторів. Вони передбачають, що всі вхідні дані і параметри визначаються завчасно і не зазнають змін під час процесу прийняття рішень. У таких моделях невизначеність присутня у вигляді змінних ринкового попиту, цільових значень обсягів виробництва, констант та різноманітних коефіцієнтів виробництва.

До переваг даного методу слід віднести можливість врахування невизначеності попиту за допомогою представлення його як змінної величини. Це, наприклад, включає експертні судження та міркування з точки зору значень параметрів. Відносна нескладність математичних розрахунків, можливість інтуїтивно пояснити вибір тих чи інших значень керівникам організації. Більша гнучкість і спрощені припущення у порівнянні з стохастичною оптимізацією. Ця категорія моделей включає методи лінійного програмування і багаточільової оптимізації. Головним завданням є пошук ефективного розподілу ресурсів, задовольняючи при цьому вимоги клієнтів і ринковий попит. Часто, ці методи не можуть досягти максимальної ефективності одночасно з т.з. задоволення попиту та ефективного використання наявних ресурсів, що призводить до необхідності вибору пріоритетної цілі для завдань моделювання. За способом реакції на зміни, такі моделі є реактивними та добре справляються із ситуативними коливаннями на ринку.

Щодо недоліків, то параметри моделей є результатом суджень експертів, які можуть відрізнитися від одного до іншого. А це в свою чергу, може зробити результати моделювання елементом дискусій в середині компанії і затримати реакцію на зміни. Запропоновані рішення нездатні врахувати невідомі параметри або події з неточною інформацією. Також, як правило, забезпечити точний опис рівнянь і формул взаємозв'язків між компонентами моделі складніше, ніж провести самі розрахунки.

Стохастичний підхід оперативного планування виробничої діяльності охоплює широкий спектр математичних моделей та програмних рішень для врахування невизначених параметрів. У цьому наборі моделей невизначеність присутня у вигляді випадкових величин ринкового попиту, якості продукції, інших параметрів притаманних галузі діяльності підприємства. Можна виділити три ситуації неповної проінформованості щодо випадкових величин попиту:

1. зі стохастичною визначеністю, коли обсяг попиту розглядається як випадкова величина з відомою функцією розподілу ймовірностей її значень;

2. з неповною стохастичною визначеністю, коли відомий інтервал можливих значень обсягу попиту і окремі властивості функції розподілу ймовірностей її значень;

3. з інтервальною визначеністю, коли відома лише область можливих значень необхідної величини.

Безумовно, сучасне бізнес-середовище є нестабільним за своєю природою, і методи що враховують невизначеність як змінну величину або як параметр в моделі оцінки, навряд чи можуть впоратися з усіма викликами, які стають перед підприємством. Стохастичні моделі побудовані таким чином, щоб враховувати невизначеності та максимізувати результати діяльності компанії. Такі моделі дозволяють прогнозувати різні сценарії розвитку подій і розробляти стратегії щодо планування виробництва. За способом реакції на зміни, стохастичні підходи є проактивними.

До недоліків можна віднести все ще присутній суб'єктивізм щодо значень ймовірностей подій або ринкових показників. Оскільки, вони визначаються керівниками бізнесу з огляду на їх історичний досвід, що впливає на точність результатів і не завжди експерти мають достатню інформацію для визначення функції розподілу ймовірностей. Також існує багато дискусій серед науковців, що всі обмеження, пов'язані з різними сценаріями, мають однакову загальну ймовірність «1». Кількість сценаріїв може бути значна і потребуватиме великих обчислюваних потужностей або складних та дорогих програмних комплексів. Що в кінцевому етапі впливає на витрати та швидкість прийняття рішень компанією.

Високорівневі стратегії виникли у відповідь на сучасні виклики оперативного планування виробництва для великих корпорацій із диверсифікованою діяльністю та комплексних виробництв. Серед високорівневих підходів можна виділити оптимізацію рою частинок (PSO), пошук табу (TS), алгоритм пошуку гармонії (HS) та генетичні алгоритми (GA).

В останнє десятиліття спостерігається зростання інтересу до біологічно мотивованих підходів, таких як еволюційні стратегії та генетичні алгоритми (GA), які застосовуються до багатьох складних задач оптимізації при оперативному плануванні виробництва. Еволюційні стратегії та GA побудовані на основі спостереження за еволюційними процесами в біологічних системах. Еволюційні процеси, такі як адаптація, відбір, розмноження, мутація і конкуренція,

ретельно вивчаються і переводяться у форму комп'ютерного моделювання. Незважаючи на те, що ці алгоритми є грубим спрощенням природних процесів, вони були успішно застосовані для побудови моделей машинного навчання (ML) та комбінаторної оптимізації. Перевагами PSO підходу є те що він добре працює з глобальним пошуком. Масштабування змінних мало впливає на його продуктивність роботи, а реалізація паралельного розрахунку не є складним завданням.

Метаевристичні методи та високорівневі стратегії використовуються для розв'язання задач в умовах безперервного оперативного планування виробництва в реальному часі, зокрема планування навантаження виробничої лінії, оптимізації логістики та складських площ. Перевагами є простота концепції та відносна надійність отриманих рішень, а також стійкість при зміні параметрів управління і обчислювальна ефективність в порівнянні із стохастичними моделями. Високорівневі стратегії вдалі для масштабування, а зміна дизайну мало впливає на їх продуктивність.

З іншого боку, вони вимагають високого технічного рівня навичок програмування. Користувачі мають мати глибоке розуміння математичних основ досліджуваних моделей і вміти представляти процес рішення в алгоритмічній формі. GA підходить погано справляються з локальним пошуком та можуть потрапити в пастку неоптимальних рішень. Основним недоліком алгоритму TS є те, що він сильно залежить від вхідних значень, а процес пошуку рішення є послідовним та ітераційним.

Підхід доказового міркування (ER), заснований на теорії функцій переконань Демпстера-Шафера, має справу з інформацією та знаннями, які включають різні рівні невизначеності. ER використовує матрицю прийняття рішень. Результати моделювання також включають нижню і верхню оцінку діапазонів альтернативних значень та показують вплив невизначеностей на розподіл результатів моделювання. В умовах оперативного планування виробництва, ER застосовується для розробки експертних систем підтримки прийняття рішень.

Структура «переконання-правило» є зрозумілою та дозволяє особі, яка приймає рішення, легко вдосконалювати модель, безпосередньо регулюючи вагу правил. Основна перевага цього підходу, що він полегшує моделювання як відомих, так і невизначених параметрів та представляє результати моделювання при різних видах невизначеностей в уніфікованому форматі. Основним недоліком ER підходу є те, що він знаходиться на початковій стадії, і, ймовірно, більшість його сильних і слабких сторін при застосуванні до оперативного планування та контролю виробництва невідомі. Необхідні подальші дослідження, щоб переконатися в узгодженості між правилами та суб'єктивними судженнями.

**Висновки.** Недостатнє розуміння та неправильний вибір підприємством моделі оперативного планування, призводить до прийняття неоптимальних рішень, що може вплинути на ефективність підприємства в умовах невизначеного попиту. Визначено чотири основні підходи щодо оперативного планування обсягів

виробництва в умовах ринкових невизначеностей: підходи, які враховують параметри зі змінними величинами; моделювання з невизначеними параметрами, стохастичні моделі; високорівневі стратегії, метаевристика; доказове обґрунтування. Проведений аналіз сильних та слабких сторін кожного підходу та окремих методів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз практичного застосування підприємствами CRM систем, які відносяться до кожного з 4-х підходів. Доцільно провести опитування користувачів, щодо їх досвіду використання стохастичних моделей з урахуванням невизначеного попиту.

#### Список літератури

- Galankashi M., Madadi N., Helmi S.A.. "A multiobjective aggregate production planning model for lean manufacturing: insights from three case studies". IEEE Transactions on Engineering Management. 2022. Vol. 69, No. 5, p. 1958-1972.
- Gangammanavar H., Liu Y., Sen S. Stochastic decomposition for two-stage stochastic linear programs with random cost coefficients. *Inform Journal on Computing*. 2021; 33(1), 51–71.
- F. Goodarzian and H. Hosseini-Nasab, "Applying a fuzzy multi-objective model for a production–distribution network design problem by using a novel self-adoptive evolutionary algorithm," *International Journal of Systems Science: Operations & Logistics*, pp. 1–23, 2022.
- Gmys J., Mezma M., Melab N., Tuytens D. A. computationally efficient branch-and-bound algorithm for the permutation flow-shop scheduling problem. *European Journal of Operational Research*. 2023, 284(3), 814–833.
- Basciftci B., Ahmed S., Shen S. Distributionally robust facility location problem under decision-dependent stochastic demand. *European Journal of Operational Research*. 2022; 292(2), 548–561.
- Ghasemi A., Ashoori A., Heavy C.. Evolutionary Learning Based Simulation Optimization for Stochastic Job Shop Scheduling Problems. *Applied Soft Computing*. 2021; 106.
- Bhosale K. C., Pawar P. J. Integrated production planning and scheduling for parallel production lines. In Venkata Rao R., Taler J. (Eds.). *Advanced in Intelligent Systems and Computing*, 2020, Vol. 949. Singapore: Springer.
- Viktor Zaruba, Iryna Parfentenko, Risk management models in operative planning at an industrial enterprise. Published in: *International Conference on Problems of Infocommunications*.

- Science and Technology (PIC S&T), IEEE, October 2020. P. 33-38. Risk Management Models in Operative Planning at an Industrial Enterprise | IEEE Conference Publication | IEEE Xplore. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.
- Pelphrey, M.W."Directing the ERP Implementation: A Best Practice Guide to Avoiding Program Failure Traps While Tuning System Performance". CRCPress. 2015. P .92–111.

#### References (transliterated)

- Galankashi M., Madadi N., Helmi S.A.. "A multiobjective aggregate production planning model for lean manufacturing: insights from three case studies". *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2022. Vol. 69, No. 5, p. 1958-1972.
- Gangammanavar H., Liu Y., Sen S. Stochastic decomposition for two-stage stochastic linear programs with random cost coefficients. *Inform Journal on Computing*. 2021; 33(1), 51–71.
- F. Goodarzian and H. Hosseini-Nasab, "Applying a fuzzy multi-objective model for a production–distribution network design problem by using a novel self-adoptive evolutionary algorithm," *International Journal of Systems Science: Operations & Logistics*, pp. 1–23, 2022.
- Gmys J., Mezma M., Melab N., Tuytens D. A. computationally efficient branch-and-bound algorithm for the permutation flow-shop scheduling problem. *European Journal of Operational Research*. 2023, 284(3), 814–833.
- Basciftci B., Ahmed S., Shen S. Distributionally robust facility location problem under decision-dependent stochastic demand. *European Journal of Operational Research*. 2022; 292(2), 548–561.
- Ghasemi A., Ashoori A., Heavy C.. Evolutionary Learning Based Simulation Optimization for Stochastic Job Shop Scheduling Problems. *Applied Soft Computing*. 2021; 106.
- Bhosale K. C., Pawar P. J. Integrated production planning and scheduling for parallel production lines. In Venkata Rao R., Taler J. (Eds.). *Advanced in Intelligent Systems and Computing*, 2020, Vol. 949. Singapore: Springer.
- Viktor Zaruba, Iryna Parfentenko, Risk management models in operative planning at an industrial enterprise. Published in: *International Conference on Problems of Infocommunications*. Science and Technology (PIC S&T), IEEE, October 2020. P. 33-38. Risk Management Models in Operative Planning at an Industrial Enterprise | IEEE Conference Publication | IEEE Xplore. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.
- Pelphrey, M.W."Directing the ERP Implementation: A Best Practice Guide to Avoiding Program Failure Traps While Tuning System Performance". CRCPress. 2015. P .92–111.

Надійшла (received) 02.04.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Заруба Віктор Яковлевич (Zaruba Viktor)** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3796-7544>; e-mail: victor.zaruba@khp.edu.ua

**Чмерук Тарас Юрійович (Chmeruk Taras)** – аспірант кафедри маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4833-5774>; e-mail: taras.chmeruk@emmb.khpi.edu.ua

**О.М. КИТЧЕНКО**

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Це наукове дослідження присвячене стратегічним аспектам формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства. В статті проаналізовано та уточнено теоретичні аспекти формування та управління асортиментною політикою підприємства. Встановлено, що асортиментна політика визначає набір товарів та послуг, які пропонуються підприємством на ринку, і відіграє ключову роль у досягненні конкурентних переваг та задоволенні потреб споживачів. У статті розглядаються стратегічні аспекти, такі як аналіз ринку та конкурентів, сегментація ринку, позиціонування продукції, управління життєвим циклом продукту, оптимізація портфеля продукції, технологічні та інноваційні можливості, а також управління запасами та логістикою. На основі аналізу цих аспектів надаються рекомендації щодо ефективного формування та управління асортиментною політикою, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та задоволення потреб споживачів у сучасному бізнес-середовищі. Висвітлення цих аспектів сприятиме розвитку наукових досліджень у галузі стратегічного управління та маркетингу, а також практичному застосуванню отриманих знань на підприємствах різних галузей та масштабів. Також в статті запропонована схема, яка визначає авторське бачення основних складових асортиментної політики підприємства. Відповідно до запропонованої структури асортиментної політики її основною метою є якісне удосконалення товарного асортименту підприємства. Надано авторське трактування поняття «товарне портфоліо» - як візитівка підприємства, результат його досвіду роботи та індикатор якості з розгалуженим набором товарів, які може обрати споживач із будь-яким споживчим запитом. Пропонується визначати процес формування асортиментного портфоліо як поетапну цільову якісну трансформацію товарного асортименту за принципами часового та економічного оптимуму. Встановлено, що в сучасних умовах обмеження попиту та купівельної спроможності споживачів джерелом удосконалення асортиментної політики є формування асортиментного портфоліо шляхом якісної диверсифікації наявного товарного асортименту на засадах концепції блакитного океану.

**Ключові слова:** асортимент; стратегія; товарне портфоліо; конкурентоспроможність; просування; споживач; маркетинг; стратегія блакитного океану

**О.М. KITCHENKO**

## **STRATEGIC ASPECTS OF THE FORMATION AND IMPROVEMENT OF THE COMPANY'S ASSORTMENT POLICY**

This research is devoted to the strategic aspects of forming and improving the assortment policy of an enterprise. The article analyses and clarifies the theoretical aspects of formation and management of the assortment policy of an enterprise. It has been determined that the assortment policy determines the set of goods and services offered by an enterprise in the market and plays a key role in achieving competitive advantages and satisfying consumer needs. The article discusses strategic aspects such as market and competitor analysis, market segmentation, product positioning, product life cycle management, product portfolio optimisation, technological and innovative capabilities, as well as inventory and logistics management. Based on the analysis of these aspects, recommendations for the effective formation and management of assortment policy aimed at ensuring the competitiveness of the enterprise and meeting the needs of consumers in the modern business environment are provided. Coverage of these aspects will contribute to the development of scientific research in the field of strategic management and marketing, as well as to the practical application of the knowledge gained at enterprises of various industries and sizes. The article also proposes a scheme that defines the author's vision of the main components of the assortment policy of an enterprise. In accordance with the proposed structure of the assortment policy, its main goal is to improve the quality of the product range of the enterprise. The author's own interpretation of the concept of "product portfolio" is provided - as a business card of an enterprise, the result of its experience and a quality indicator with an extensive set of goods that can be chosen by a consumer with any consumer request. It is proposed to define the process of forming an assortment portfolio as a phased targeted qualitative transformation of the product range on the principles of time and economic optimum. It is determined that in the current conditions of limiting demand and purchasing power of consumers, the source of improving the assortment policy is the formation of an assortment portfolio through the qualitative diversification of the existing product range on the basis of the blue ocean concept.

**Keywords:** assortment; strategy; product portfolio; competitiveness; promotion; consumer; marketing; blue ocean strategy

**Вступ.** В сучасних умовах посиленої конкуренції на фоні зниження рівня платоспроможності та добробуту населення у зв'язку і повномасштабним вторгненням, суттєво змінився вектор та ключові пріоритети розвитку бізнесу та функціонування підприємницької діяльності в цілому. Головним пріоритетом стає утримання вже існуючих ринкових позицій з одночасною адаптацією діяльності суб'єктів господарювання до існуючих споживчих запитів. У зв'язку з цим, необхідними є зміни у підходах до управління маркетингом на підприємстві, оптимізації витрат на просування своєї продукції та пошук шляхів удосконалення діяльності за рахунок внутрішніх резервів.

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі, де конкуренція посилюється і стратегічне планування стає ключовим фактором успіху, розуміння та

використання правильно підібраних стратегій розвитку виявляється критично важливим для підприємств у всіх секторах економіки. Асортиментна політика, що описує стратегічний підхід до вибору та представлення продуктів і послуг, також знаходиться під впливом цих стратегій. Потреби споживачів в умовах ринкових та економічних обмежень є першорядними чинниками розвитку та стабілізації діяльності, вони обумовлюють розвиток продуктів та послуги, які визначають ключові ознаки та забезпечують конкурентостійкість підприємства. Споживачі постійно змінюють свої вподобання та очікування, що вимагає від підприємств активно реагувати та адаптувати свій асортимент відповідно до цих змін.

Правильно підібрана стратегія може впливати на сприйняття та оцінку продуктів споживачами, а отже,

впливати на формування асортиментної політики. Ретельно розроблена асортиментна політика є важливим елементом стратегічного управління підприємством, саме це і обумовило актуальність теми дослідження.

**Аналіз стану питання.** Асортиментна політика стає ключовим інструментом маркетингової діяльності та управління в цілому, набуваючи статус основного засобу конкурентної боротьби. З огляду на це, доцільним є підбір принципів форм та методів формування та оптимізації асортиментної політики, спрямованої на забезпечення актуальних запитів споживачів та розширення ринкової позиції. Тому підприємствам необхідно визначити найбільш відповідні сучасним потребами ринку методичні підходи та інструментарій формування й удосконалення асортиментної політики.

**Мета роботи.** Основна мета дослідження полягає в з'ясуванні та аналізі стратегічних аспектів формування асортиментної політики підприємства, що включає розширення знань у галузі стратегічного управління та маркетингу, а також у покращенні практичного застосування цих знань на підприємствах.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Питання, пов'язані зі стратегічними аспектами управління та формування асортиментної політики підприємства досліджуються в роботах Кубишиної Н.С., Райко Д.В., Кузнецова П.В., Шкірі Н.О., Кириченко С.О., Половинка К.І., Г. Асселя, Б. Бермана, Б. Вейтца, Куденок Н.В., Старостіної А.А. та ін. Однак, все ще потребує подальшого розгляду ряд питань, які впливають на формування та вдосконалення асортиментної політики.

У вітчизняній літературі [1-3] загальноприйнятим є використання таких понять як «товарний асортимент» та «товарна номенклатура», як сукупності всіх асортиментних груп і товарних одиниць, представлених до реалізації суб'єктом господарювання. В закордонній літературі [4-5] ці дефініції зустрічаються у трактуванні «product-mix», «product line». Погоджуючись в цілому з таким підходом, слід зазначити, що він є надто широким та відображає поняття асортименту виключно з позиції сукупності функціональних пропозицій для споживача. Тож, на нашу думку необхідно ці питання дослідити більш детально.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Кризовий стан економіки характеризується невизначеністю та низькою прогнозованістю ринкових процесів. У зв'язку з цим система маркетингу на підприємства повинна характеризуватися гнучкістю та адаптивністю, а система управління нею керуватися критеріями оптимуму. З цієї позиції першу роль відіграють внутрішні чинники та складові діяльності підприємства, зокрема асортимент.

Тобто можна зробити висновок, що необхідною вимогою для підприємства з стратегічної точки зору є формування товарного асортиментна, а достатньою – товарного портфелю.

Формування і вдосконалення асортиментної політики підприємства є ключовими стратегічними аспектами, які визначають його

конкурентоспроможність і успішність на ринку. Ось деякі стратегічні аспекти, які слід враховувати при формуванні та вдосконаленні асортиментної політики:

Ринкові дослідження. Проведення детального аналізу ринку для визначення потреб споживачів, тенденцій попиту, конкурентної ситуації та можливостей для росту, а також для встановлення перспективних напрямів розвитку асортиментної політики підприємства. В умовах кризи, керівництву підприємства необхідно визначити, наскільки змінився попит на ті чи інші послуги, чи можливо збільшити прибутковість шляхом розширення асортименту послуг або пропозиції нових.

Портфель продукції. Розробка стратегії портфеля продукції, яка враховує різноманітність товарів або послуг, їх популярність, маржинальність та потенційність для розвитку. Аналіз прибутковості та стратегічного значення кожного товару допомагає підприємству приймати рішення щодо збільшення чи скорочення асортименту.

Позиціонування на ринку. Визначення унікальних конкурентних переваг товарів або послуг підприємства і розробка стратегії позиціонування на ринку, яка дозволить залучати цільову аудиторію.

Життєвий цикл продукту. Управління життєвим циклом продукту, включаючи введення нових продуктів на ринок, модернізацію і реорганізацію існуючих продуктів та вилучення зі збуту неактуальних товарів.

Цінова політика. Розробка цінової стратегії, яка враховує витрати на виробництво, цінність для споживачів, ціновий рівень конкурентів і стратегії ціноутворення на ринку.

Диверсифікація. Розгляд можливостей для розширення асортименту шляхом введення нових товарів або послуг, що відповідають потребам ринку або доповнюють існуючий асортимент.

Контроль якості. Забезпечення високої якості продукції або послуг, що сприяє підвищенню задоволення клієнтів і збільшенню їх лояльності.

Аналіз конкурентів. Слідкування за діяльністю конкурентів, оцінка їх асортименту, цінової політики, маркетингових стратегій та реакція на них з метою підтримки або зміни власних стратегій. Оскільки в кризовій економіці більшість підприємств орієнтовані на стратегії «виживання», саме в цей час з'являється можливість впроваджувати новаторські види послуг на вільних ринкових нішах.

Гнучкість і адаптивність. Здатність швидко реагувати на зміни у вимогах ринку, тенденції споживання та конкурентну ситуацію, вносячи відповідні зміни до асортиментної політики.

Інновації. Стимулювання інновацій у розробці нових продуктів або послуг, які задовольняють зростаючі потреби споживачів та забезпечують конкурентні переваги. Врахування новітніх технологій та інноваційних можливостей може допомогти підприємству створити конкурентні переваги через нові або покращені продукти.

Управління запасами та логістика. Ефективне управління запасами та логістичними процесами

важливе для забезпечення належного рівня наявності товарів та зменшення витрат.

З нашої точки зору асортимент це гнучка ієрархічна сукупність товарних груп, які сформовані за рівнями потреб споживачів. При цьому головною ознакою такого бачення є динамічна ознака, тобто мобільність перегрупування товарів з однієї групи до іншої, швидка модифікація або доповнення.

Такими чином, принцип динамічності пропонується реалізовувати системою наступних принципів: гнучкість, адаптивність, мобільність, комбінаторність, варіативність.

Грунтуючись на словниковому тлумаченні самого поняття «портфоліо» як переліку досягнень та індивідуальних оцінок у певній сфері діяльності особистості, що дає можливість систематизувати її досвід і оцінити професійний рівень, можна визначити товарне портфоліо як візитівку підприємства, результат його досвіду роботи та індикатор якості з розгалуженим набором товарів, які може обрати споживач із будь-яким споживчим запитом.

З огляду на це, слід відзначити термін, який присутній в сучасній науковій літературі – товарне портфоліо (англ. product portfolio»), що передбачає формування сукупності товарів підприємства за рівнем їх рентабельності, етапів життєвого циклу, ринкових позицій і перспектив [2, с.263].

Основною в цьому підході є динамічна ознака формування асортименту, що в повній мірі відповідає сучасним ринковим запитам. З огляду на це вважаємо, що більш близьким та актуальним підходом, який доповнює та розширює поняття асортимент підприємства є саме товарне портфоліо.

Враховуючи динамізм зовнішнього середовища, підвищений ступінь невизначеності та стиль сучасної конкурентної боротьби у векторі виживання, усі зміни в асортиментній політиці підприємства повинні відбуватися під кутом часової оптимізації, тобто бути своєчасними та мобільними. У зв'язку з цим, досягнення результату у вигляді повноцінного асортиментного портфоліо може не відбутися, а підприємство отримає лише вдосконалений асортимент.

Підсумовуючи вищезазначене, пропонується визначити процес формування асортиментного портфоліо як поетапну цільову якісну трансформацію товарного асортименту за принципами часового та економічного оптимуму.

Резюмуючи, стає зрозумілим, що створення асортиментного портфоліо це комплексний процес, який повинен підпорядковуватися не лише визначеній послідовності, а й керуватися певними принципами, правилами та підпадати під встановлені критерії оцінювання.

На основі опрацювання наукової літератури [19-25] можна виділити три основні підходи до визначення асортиментної політики

1) Комбінаторний підхід. Згідно з цим підходом сутність поняття асортиментна політика підприємства полягає в поєднанні методичних та практичних аспектів розробки, які в сукупності забезпечують

безперервне вдосконалення та ефективне управління товарним асортиментом підприємства.

2) Інструментальний підхід. Асортиментна політика це інструмент просування, який забезпечує формування перспективного асортименту за допомогою своєчасних змін структури виробництва у відповідності з попитом.

3) Стратегічний підхід. Асортиментна політика – цілеспрямована діяльність з товарного забезпечення ринку, в основі якої лежить довгострокове планування та регулювання, яка скерована на задоволення попиту споживачів та передбачає оптимізацію номенклатури забезпечення рентабельності.

Грунтуючись на вищезазначеному та беручи під увагу сутність та складові асортиментного портфоліо, пропонується наступна структура асортиментної політики підприємства (рис.)

Відповідно до запропонованої структури асортиментної політики її основною метою є якісне удосконалення товарного асортименту підприємства. При цьому результат може бути досягнутий або у вигляді простого удосконалення асортименту (проміжний) або у вигляді формування асортиментного портфоліо (кінцевий). Такий підхід реалізується принципом варіативності, що є складником асортиментної політики. Окрім цього принципу асортиментна політика здійснюється на принципах системності і комплексності, тобто одночасного поєднання аналітичних й практичних аспектів й залучення маркетингових процесів до формування асортиментного портфоліо.

Критеріальну базу асортиментної політики становлять критерії оптимальності, якості й результативності, що розкриваються показниками оцінювання потенційного попиту, наявного асортименту та економічної ефективності впроваджених на підприємстві заходів.

Наразі для багатьох українських підприємств, головною умовою конкурентоспроможності є розширення асортименту для позиціонування у декількох конкурентних групах, тобто просте розгалуження. Іноді це вимагає більш радикальної переорієнтації діяльності та впровадження власних виробничих ліній й відповідних технологій.

При цьому зазначимо, що рівень конкуренції в умовах обмеженого на фоні війни попиту достатньо високий. Тому витрати навіть на просте розширення асортименту можуть бути невиправданими. До того ж такий підхід не відповідає авторському баченню мети асортиментної політики, а саме формуванню асортиментного портфоліо. Тобто, підприємство ризикує понести додаткові витрати із супутніми ризиками для того, щоб поповнити конкурентну групу та відповідний ринковий сегмент аналогічними товарами не набуваючи при цьому особливого конкурентного статусу.

В такій ситуації існує ймовірність простого перенасичення ринку товарами-субститутами без суттєвої результативності для досліджуваного підприємства.

Незважаючи на описані вище ризики та перспективи удосконалення своєї діяльності за

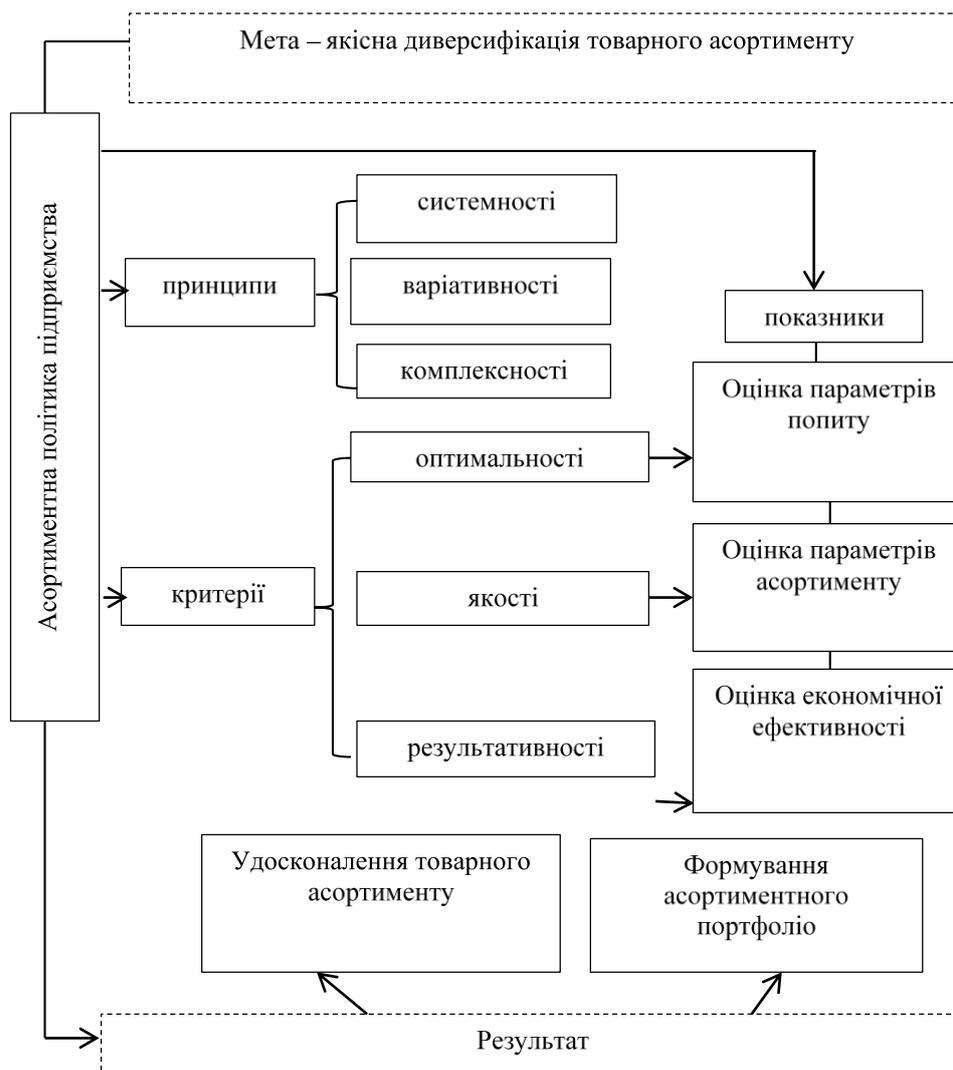


Рисунок – Складові асортиментної політики підприємства

рахунок наближення товарного асортименту до визначених конкурентних груп, відмовлятися від масштабування та розвитку своєї діяльності не доцільно.

Враховуючи визначення поняття асортиментної політики, слід звернутися до основних положень теорії блакитних океанів [10], яка може бути в повній мірі застосована до ситуації, яка склалася на українському ринку ритейлів.

Відповідно до цієї теорії, галузь яка перенасичена конкурентами та однорідною продукцією визначається червоним океаном, в той час як блакитний океан – це територія вільна від конкуренції та утворена навколо продукту, що має унікальні споживчі й інші властивості, тобто є своєрідною радикальною інновацією.

Інтерпретуючи ці положення для ринку ритейлів, ми розуміємо, що тотожне їх відтворення в сучасних умовах є практично не можливим, але реалізація головної ідеї має сенс.

З огляду на це та базуючись на баченні теоретичних положень формування товарного асортименту, основним шляхом реалізації теорії блакитних океанів є

не просте розширення асортиментом за принципами подібності, а пошук нових форм та споживчих пропозицій продукції тобто якісна асортиментна трансформація.

**Висновки.** Отже, встановлено, що стратегія визначає портфель продуктів, які підприємство буде пропонувати на ринку. Це може бути широкий асортимент товарів або послуг або спеціалізований набір продуктів, які відповідають стратегічним цілям компанії. Стратегія підприємства може стимулювати розвиток інновацій та введення нових продуктів на ринок. Це може вплинути на напрямки розвитку асортиментної політики та привести до включення нових продуктів у портфель компанії. Узгодження стратегії з асортиментною політикою допомагає підприємствам досягти своїх стратегічних цілей і підтримувати конкурентні переваги на ринку.

#### Список літератури

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(1). С. 6-9.

2. Верба В. А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 262-268.
3. Малюк С. О. Маркетинговий підхід до трактування сутності товару й товарного асортименту підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. Вип. 4. С. 55-60.
4. Philip K. Principles of Marketing / K. Philip, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong. London : Prentice Hall International, 1998. 806 p.
5. Steiner G. Management Policy and Strategy / G. Steiner, J. Miner. New York : Macmillan, 1977. 158 p
6. Нікітіна, О. В. (2012). Стратегічні напрями у сфері формування асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, (1 (1)), 416-422.
7. Райко, Д., Федоренко, І., Сокол, К., & Ланько, О. (2021). Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства щодо формування та реалізації товарної політики. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*, (3), 49-58.
8. Бобошко, Є. М., & Кубишина, Н. С. (2023). Стратегічні напрями оптимізації товарного асортименту підприємства. *Збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції "B2B MARKETING"*.
9. Кириченко, С. О., & Половинка, К. І. (2021). Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*, (1-2), 90-94.
10. Моборн Р., Чан Кім В. Стратегія блакитного океану. Як знайти або створити ринок, вільний від інших гравців. Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2019. 270 с.
3. Malyuk S. O. Marketingovij pidhid do traktuvannya sutnosti tovaru j tovarnogo asortimentu pidpriemstva [Marketing approach to interpretation of the essence of the product and product assortment of the enterprise]. *Visnik agrarnoyi nauki Prichornomor'ya* [Herald of Agrarian Science of the Black Sea Region]. 2014. issue 4. pp. 55-60.
4. Philip K. Principles of Marketing / K. Philip, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong. London : Prentice Hall International, 1998. 806 p.
5. Steiner G. Management Policy and Strategy / G. Steiner, J. Miner. New York : Macmillan, 1977. 158 p
6. Nikitina, O. V. (2012). Strategichni napryami u sferi formuvannya asortimentnoyi politiki pidpriemstva rozdribnoyi torgivli [Strategic directions in the field of forming the assortment policy of the retail trade enterprise]. *Ekonomichna strategiya i perspektivi rozviku sferi torgivli ta poslug* [Economic strategy and prospects for the development of trade and services], (1 (1)), 416-422.
7. Rajko, D., Fedorenko, I., Sokol, K., & Lanko, O. (2021). Strategichne upravlinnya marketingovoyu diyalnistyu pidpriemstva shodo formuvannya ta realizaciyi tovarnoyi politiki [Strategic management of the enterprise's marketing activities regarding the formation and implementation of product policy]. *Visnik Nacionalnogo tehničnogo universitetu "Harkivskij politehničnij institut"(ekonomichni nauki)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkov Polytechnic Institute" (Economic Sciences)], (3), 49-58.
8. Boboshko, Ye. M., & Kubishina, N. S. (2023). Strategichni napryami optimizaciyi tovarnogo asortimentu pidpriemstva [Strategic directions for optimizing the company's product range]. *Zbirnik naukovih prac mizhnarodnoyi naukovo-praktichnoyi konferenciyi "B2B MARKETING"* [Collection of scientific works of the international scientific and practical conference "B2B MARKETING".].
9. Kirichenko, S. O., & Polovinka, K. I. (2021). Principi formuvannya asortimentnoyi politiki [Principles of assortment policy formation]. *Agrosvit* [Agroworld], (1-2), 90-94.
10. Moborn R., Chan Kim V. Strategiya blakitnogo okeanu. Yak znajti abo stvoriti rinok, vilnij vid inshih graciv. Knizhkovij klub «Klub Simejnogo Dozvillya» [Blue ocean strategy. How to find or create a market free from other players. Book club "Family Leisure Club"]. 2019. 270 p.

#### References (transliterated)

1. Abramovich I. A. Tovarnij asortiment pidpriemstva: sutnist ta umovi formuvannya [The product range of the enterprise: essence and conditions of formation]. *Naukovij visnik Uzhgorodskogo nacionalnogo universitetu. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosini ta svitove gospodarstvo* [Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy]. 2017. issue 12(1). pp. 6-9.
2. Verba V. A. Optimizaciya tovarnogo portfelya yak chinnik pidvishennya ekonomichnoyi efektyvnosti virobnochnogo pidpriemstva [Product portfolio optimization as a factor in increasing the economic efficiency of a production enterprise]. *Problemi ekonomiki* [Problems of the economy]. 2014. no 4. pp. 262-268.

Надійшла (received) 02.04.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Кітченко Олена Миколаївна (Kitchenko Olena)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри маркетингу; м. Харків, Україна; ORCID– <http://orcid.org/0000-0002-3868-5653>; e-mail: [Olenakitchenko@khi.edu.ua](mailto:Olenakitchenko@khi.edu.ua)

**І.М. ПОСОХОВ, О.В. ФЕДОРЕНКО, А.О. КОЗИР**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ДОХОДІВ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ, ЯК КРАЇНИ-КАНДИДАТА НА**  
**ВСТУП ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

З часу проголошення незалежності Україна прагне до розвитку та обрала для себе з 1994 року курс євроінтеграції. Навіть через багато кризових ситуацій, які відбуваються в світі та в країні: періодичні економічні кризи та проблеми в економіці, COVID 19, воєнний стан, які уповільнюють економічний розвиток та створюють ще більше проблем: розвиток інфляції та зростання цін на продукцію та послуги, країна продовжує рухатись курсом євроінтеграції. Для того щоб стати однією з країн Європейського Союзу, державі потрібно забезпечити достойний рівень доходів та рівень життя свого населення. Для дослідження рівня життя в Україні, було проведено аналіз мінімальної, середньої та погодинної зарплатні. Всі зібрані українські статистичні дані було порівняно з країнами Європейського Союзу. У кожному порівнянні було виділено фактори, які спричиняють таку різницю між країнами та були запропоновані рекомендації для покращення рівня життя населення України. Для підвищення мінімальної заробітної плати необхідно розробити ефективні механізми зростання рівня (погодинної, мінімальної, середньої) заробітної плати, а також наприклад, для людей, які вслідок воєнного стану тимчасово не працюють та мають доходи нижче прожиткового мінімуму, соціальні програми, що містять: державну допомогу, мінімальні гарантовані надбавки, допомогу на дітей, субсидії на забезпечення споживчого кошику, гуманітарну допомогу тощо. Сприяти економічному розвитку країни, за рахунок відновлення промислового виробництва, залучення більшої кількості іноземних інвестицій, законодавчої та фінансової допомоги держави у розвитку промислових підприємств. Запропоновано рекомендації, які сприятимуть зростанню доходів та рівня життя громадян України.

**Ключові слова:** рівень життя; мінімальна заробітна плата; середня заробітна плата; погодинна заробітна плата; європейська інтеграція; Європейський Союз; членство в ЄС; інвестиції

**I. POSOKHOV, O. FEDORENKO, A. KOZYR**  
**STUDY OF THE LEVEL OF INCOME OF THE CITIZENS OF UKRAINE AS A CANDIDATE**  
**COUNTRY FOR ACCESS TO THE EUROPEAN UNION**

Ukraine strives to develop throughout its independence, to continue its development it has chosen the course of European integration. The country is trying to overcome many crises, such as COVID-19, martial law, problems with the country's economy, and problems in other areas. These crises slow down development and create bigger problems, such as the development of inflation, and rising prices for goods and services. But the country chose for itself the course of European integration. To become one of the countries of the European Union, the state needs to have a decent standard of living for its population. An analysis of prices, consumer price indices, and minimum and average wages was conducted to establish the standard of living in Ukraine. All Ukrainian data were compared with European countries. In each comparison, the factors that cause such a difference between countries were highlighted and recommendations were offered for solving economic issues and developing the population's purchasing power and living standards. To increase the minimum wage, it is necessary to develop effective mechanisms for increasing the level of (hourly, minimum, average) wages, as well as, for example, for people who, as a result of martial law, are temporarily out of work and have incomes below the subsistence minimum, social programs that include: state assistance, minimum guaranteed allowances, child benefit, subsidies for providing the consumer basket, humanitarian aid, etc. To contribute to the economic development of the country, due to the restoration of industrial production, attracting more foreign investments, legislative and financial assistance of the state in the development of industrial enterprises. Recommendations are proposed that will contribute to the growth of incomes and living standards of Ukrainian citizens.

**Keywords:** standard of living; minimum wage; average wage; hourly wage; European integration; European Union; EU membership; investment

**Вступ.** У наш час Україна вибрала для себе шлях інтеграції до Європейського Союзу та досягнення рівня життя країн ЄС, для цього розвиває власне законодавство та приводить його у відповідність до законодавства країн ЄС, приймаючи різні закони та впроваджуючи реформи для свого розвитку. Але головним показником країн Європейського Союзу є високий рівень доходів населення, тобто високий рівень (мінімальної, середньої та погодинної) заробітної плати та спроможність країн забезпечити життя свого населення за високими соціальними стандартами.

Але сьогодні існують багато чинників, які заважають країні йти до своєї мети. Основним чинником є воєнний стан країни, який вносить свої корективи у економіку країни та побут громадян. Ключовими аспектами є зниження інвестицій у країну, тобто гальмування економічного розвитку країни. Бізнес зазнає обмежень у своїй діяльності під час воєнного стану. Знижується рівень розвитку ринку праці та фінансування соціальної сфери, бо воєнний стан негативно впливає на умови праці та зайнятість населення, тобто, наслідком є зменшення кількості населення (тимчасова міграція населення України за кордон) та внаслідок інфляції в 2022 та 2023 рр.,

зменшився рівень заробітної плати та зріс рівень безробіття [5, 7, 9, 10].

Під час воєнного стану постраждали логістичні шляхи, які забезпечували перевезення продуктів харчування для населення. Були заблоковані морські порти для експорту українських товарів та були ускладнені транспортні перевезення, основними шляхами для імпорту та експорту товарів до України залізничним та автомобільним видами транспорту залишаються західний кордон з країнами ЄС.

Саме тому дослідження рівня доходів в Україні, як країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу є актуальною темою для дослідження.

**Аналіз стану питання.** В умовах сучасного світового господарства та глобалізації економіки підвищується актуальність дослідження рівня доходів населення України, як країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу та розробка рекомендацій для покращення рівня життя громадян в Україні.

**Аналіз основних досягнень і літератури.**

Науковці Криша В.В., Власюк В.Є [4] у своїй статті на тему "Доходи і рівень життя населення: стан, проблеми, перспективи" дослідили як кризові події вплинули на економічну ситуацію в Україні.

Подолання саме наслідків цих кризових подій допомогло б підвищити доходи та рівень життя населення. Шляхом аналізу основних індексів людського розвитку, а саме ВВП на душу населення, рівня грамотності та тривалості життя, було доведено що рівень заробітної плати знижується, тобто рівень життя людей знижується. У своїх висновках науковці вказали, що необхідна розробка системи соціальних стандартів та впровадження цих стандартів для кожної категорії населення.

Важливим питанням є вступ України до ЄС, у своїй статті на тему “Доходи, умови харчування й тривалість життя населення: порівняльний аналіз України та країн ЄС” науковці Шликова В.О. та Леванда О.М. дослідили та порівняли рівень доходів, умови харчування та тривалість життя населення України та країн ЄС. Під час аналізу усіх перелічених вище факторів було визначено, що Україна має низький рівень серед країн Європейського Союзу. Шляхом зіставлення основних продуктів харчування було визначено, що не всі громадяни можуть забезпечити свої потреби у харчуванні, хоча велика частина доходів населення України витрачається саме на продукти харчування. У висновку було зазначено, що наявні проблеми у доходах та умовах харчування, перешкоджає досягненню показників країн ЄС. Автори пропонують почати змінювати мінімальні соціальні стандарти та слідкувати за забезпеченням цих стандартів, забезпеченням відповідності у раціональних нормах харчування.

Аналіз рівня доходів населення за регіонами було проведено у статті двох науковців Слинко О.Ю., Ченцова Ю.П. на тему “Використання методу кластерного аналізу для дослідження рівня диференціації доходів населення за регіонами”, де було зазначено, що у структурі доходів населення основну частину складає заробітна плата, яка є не однорідною у різних регіонах країни. Зазначено, що потрібні антикризові програми у регіонах з низькою зарплатнею, для підвищення рівня добробуту населення та сприяння розвитку економіки країни.

**Мета роботи.** Метою є дослідження рівня доходів (мінімальної, середньої та погодинної) заробітної плати в Україні та в країнах ЄС для визначення рівня життя та купівельної спроможності населення різних країн в Україні та країнах Європейського Союзу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** З початку своєї незалежності Україна прагнула до реформування та розвитку економіки. Основним шляхом для розвитку країни та покращення життя населення з 1994 року було вибрано євроінтеграцію країни.

Євроінтеграція (європейська інтеграція) – це такий процес, коли країна поєднує свою політичну, юридичну та економічну сфери з іншими країнами Європи. Членство в ЄС означає набуття переваг у розвитку своєї країни [3, 6, 7, 8, 9]:

– по перше, економічний розвиток країни. Для країни відкривається європейський ринок, що дає можливість для збільшення рівня виробництва та обсягів продажу, тобто буде більше робочих місць для громадян та доступ до ринку збуту країн ЄС.

Також зростає імпорт з європейських країн, наслідком чого до країни імпортується більш якісна продукція;

– по друге, покращення освітньої сфери, тобто система освіти має бути одного рівня з країнами ЄС та мати висококваліфікованих працівників, які зможуть виконувати інновації наукові дослідження для розвитку своєї держави;

– по третє, обов’язково позбавлення від корупції. Бо корупція посадових осіб негативно впливає та заважає розвитку країни, наприклад, у вигляді неефективного розподілу коштів та ресурсів, що є наслідком для гальмування процесів розвитку держави та населення, результатом є занепад країни.

– по четверте перспектива зростання доходів населення та соціальних стандартів України до рівня країн ЄС.

Існує ще багато переваг членства в Європейському Союзі. Для того щоб здобути це членство Україна розвивається шляхом перетворення на рівень європейської країни. Держава розвиває себе шляхом активного ведення реформ в різних сферах, таких як антикорупційні реформи, підвищення ефективності державного управління та фінансова стабілізація. Також, за останні роки підвищився рівень економічного співробітництва, шляхом сприяння інвестиціям, впровадження зони вільної торгівлі, спільних проектів з партнерами тощо. У 2022 році Україні було надано статус кандидата на членство в Європейський Союз. Україна це країна, яка потребує підвищення рівня доходів населення і як приклад розвитку використовує досвід країн Європи. В табл. 1 та табл. 2 наведено мінімальні зарплати в країнах за 2022 рік та рівень мінімальної заробітної плати країн за 2018-2022 роки.

Таблиця 1 – Мінімальна заробітна плата країн за 2022 рік

№	Країни	Зарплата, EUR
1	Франція	1603
2	Польща	662
3	Румунія	515
4	Болгарія	355
5	Україна	163,04
6	Чехія	652
7	Німеччина	1783,76

Джерело [2]

Таблиця 2 – Рівень мінімальної заробітної плати країн за 2018-2022 роки

Роки	Назва країн		
	Німеччина	Польща	Україна
2018	1555,84	462,16	93,39
2019	1617,44	495,17	104,67
2020	1645,6	572,19	118,47
2021	1680,8	616,21	150,5
2022	1783,76	662,43	163,04

Джерело [2]

Слід зазначити, що мінімальна зарплата може бути різною залежно від регіону, галузі праці, тривалості робочого дня тощо. Також, мінімальна зарплата не завжди відображає реальний рівень життя людей, оскільки вона може бути недостатньою для задоволення основних потреб.

Рівень мінімальної заробітної плати країн за 2018-2022 роки наведено в табл. 2.

Статистичні дані щодо рівня мінімальної зарплати у гривнях та євро в Україні та в деяких країнах ЄС: Німеччина, Франція, Польща, Румунія, Болгарія, Чехія наведено на рис. 1. Динаміку рівня мінімальної заробітної плати країн Німеччина, Польща, Україна за 2018-2022 роки наведено на рис. 2. За вказаними даними, мінімальні зарплати в країнах значно відрізняються.

Найвища мінімальна зарплата знаходиться у Франції (1 603 євро на місяць за 35-годинний тиждень), Німеччині (1 783,76 євро на місяць за 40-годинний тиждень). Середній рівень мінімальної зарплати є в Польщі (662,43 євро на місяць), Чехії (652 євро на місяць), Румунії (515 євро на місяць). У той же час,

мінімальна зарплата в Україні (близько 163 євро на місяць) та Болгарії (близько 355 євро на місяць) найнижчі серед згаданих країн.

Проте, важливо зазначити, що порівняння мінімальних зарплат між країнами може бути складним через різні методики визначення та розрахунку рівні життя та різні рівні економічного розвитку в кожній з країн. Наприклад, в Україні та Болгарії мінімальна зарплата може бути недостатньою для задоволення основних потреб, тоді як у Франції, Німеччині, Польщі та Чехії вона відповідає реальному рівню життя та витрат на життя в цих країнах.

Причини того, чому мінімальна зарплата в Україні нижча, ніж в країнах ЄС (Франції, Німеччині та інших), можуть бути різними:



Рис. 1 – Рівень мінімальної заробітної плати країн за 2018-2022 роки

Джерело [2]



Рис. 2 – Динаміку рівня мінімальної заробітної плати країн за 2018-2022 роки

Джерело [2]

В табл. 3 та на рис. 7 наведено рівень погодинної мінімальної заробітної плати в Німеччині. Рівень погодинної мінімальної заробітної плати в Німеччині у 2023 році склав 12 EUR/год (2110.354 EUR/міс). У 2024 році рівень мінімальної заробітної плати в Німеччині зріс до 12,75 EUR/год. (2241 EUR/міс).

В табл. 4 наведено рівень середньої заробітної плати в Німеччині, на рис. 8 наведено динаміку рівня середньої заробітної плати в Німеччині (2018-2022 рр.): середня заробітна платня в 2018 році зросла з 3779 євро до 4101 євро в 2022 році.

В табл. 5 наведено Рівень доходів та середньої зарплати населення України за регіонами (за 2022 рік, грн.), на рис. 9 наведено Рівень доходів населення України за регіонами (за 2022 рік, грн.), на рис. 10 – Рівень середньої зарплати населення України за регіонами (за 2022 рік, грн.).

1. Рівень економічного розвитку: Україна перебуває на рівні розвитку, який значно нижчий, ніж у Франції, Німеччині та інших провідних країнах Європи. Це означає, що населення України має менший рівень мінімальної зарплати.

2. Система оподаткування: в Україні система оподаткування може бути менш привабливою для інвесторів і підприємців, що може обмежувати розвиток бізнесу та створення нових робочих місць, що, в свою чергу, впливає на рівень мінімальної зарплати.

3. Політична нестабільність: Україна зазнала значних труднощів у зв'язку з політичною нестабільністю, що негативно впливає на економіку та рівень оплати праці.

4. Рівень освіти, кваліфікації та продуктивності праці: в Україні достатньо високий рівень освіти та

кваліфікації персоналу, проте в порівнянні з країнами ЄС внаслідок високого рівня зносу обладнання недостатній рівень продуктивності праці, що негативно впливає на рівень зарплат та не дозволяє зарплатам досягти рівня країн ЄС.

5. Рівень інфляції: Україна у порівнянні з країнами ЄС має вищий рівень інфляції, що знижує реальну вартість мінімальної зарплати.

Для подальшого дослідження рівня життя буде проведено порівняння розміру мінімальної заробітної плати в Україні з 2018 по 2023 рік. Порівняння розміру мінімальної заробітної плати протягом 2018 по 2023 рр. показує динаміку зростання рівня оплати праці та соціального захисту населення України. Зростання мінімальної заробітної плати веде до зростання рівня купівельної спроможності покупців, тобто у людей є більші гроші і вони можуть собі дозволити більше та збільшити попит на товари.

Рис. 3 та рис. 4 підтверджують, що з 2018 по 2019 рік розмір мінімальної заробітної плати збільшився на 12%, з 2019 по 2020 р. на 20%, з 2020 по 2021 р. на 20%, з 2021 по 2022 р. на 12% і з 2022 по 2023 р. підвищень заробітної плати не було. З 1.03.2024 р. мінімальна зарплата зросла до 8000 грн. Далі порівняємо середню заробітну плату протягом 2018-2023 рр. (за даними Державної служби статистики України). На рис. 5 та рис. 6 видно, що середня заробітна плата зростає, так само як і мінімальна. Як можна побачити на рис. 5 та рис. 6, у період 2018-2019 р. середня заробітна плата зросла на 20%, з 2019 по 2020 р. на 16%, з 2020 по 2021 р. на 15%, з 2021 по 2022 р. на 18%, та з 2022 по 2023 на 20%.

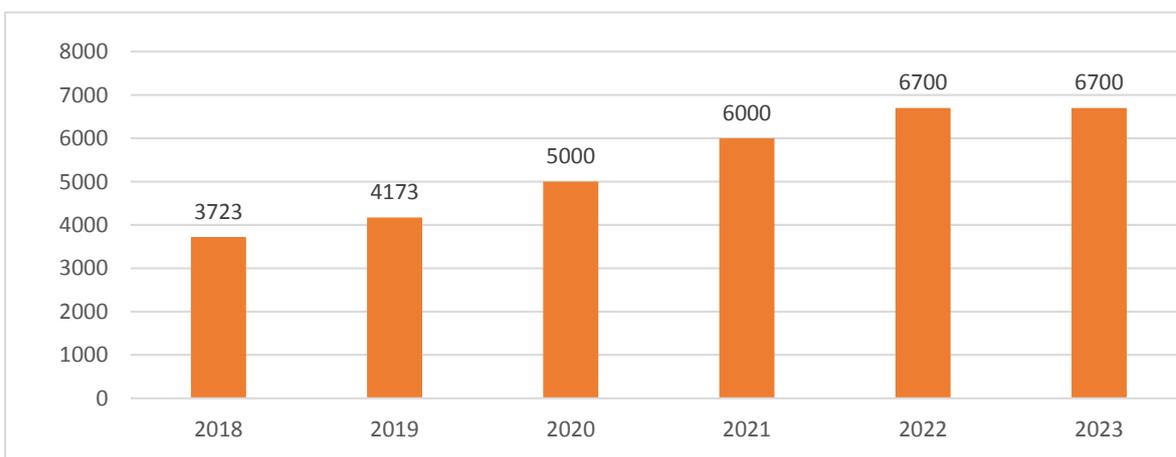


Рис. 3 – Розмір мінімальної заробітної плати з 2018 по 2023 рр

Джерело [1]

Таблиця 3 – Рівень погодинної мінімальної заробітної плати в Німеччині

Рівень погодинної мінімальної заробітної плати в Німеччині, EUR/год						
Роки	19.06.2018	16.01.2019	29.01.2020	05.02.2021	25.01.2022	30.06.2022
Зарплата	8	9,19	9,35	9,5	9,82	12

Джерело: побудовано авторами

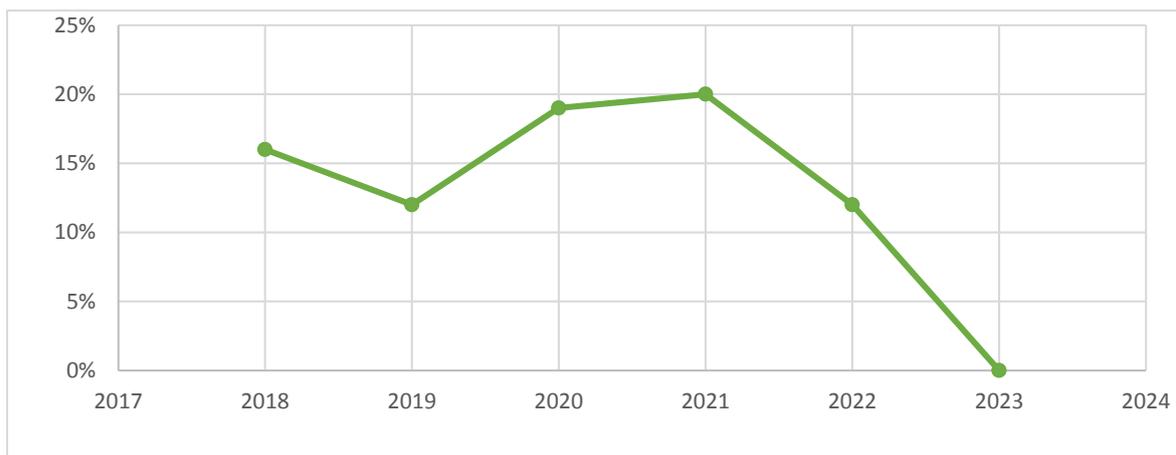


Рис. 4 – Діаграма з показниками розміру мінімальної заробітної платні

Джерело: побудовано авторами

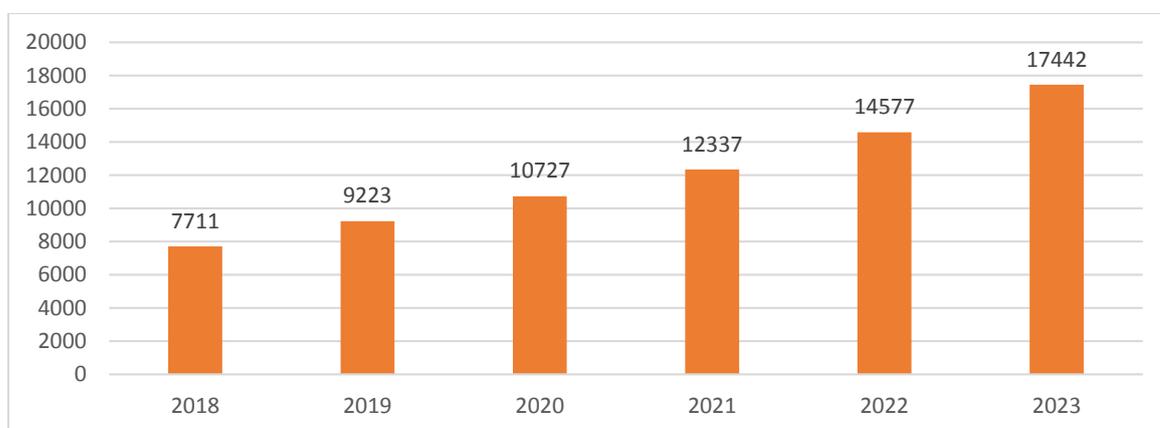


Рис. 5 – Динаміка середньої заробітної плати станом на січень місяць за даними Державної служби статистики України

Джерело [1]

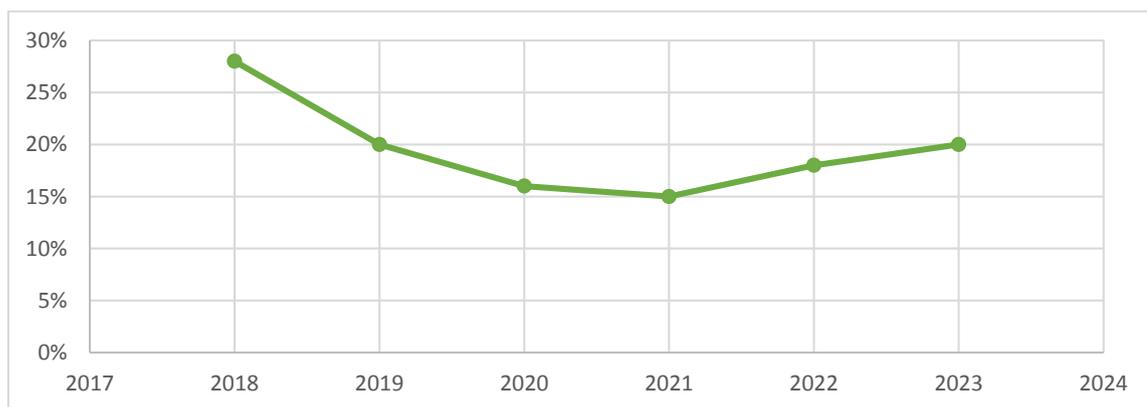


Рис. 6 – Процентна динаміка зростання середньої оплати праці

Джерело: побудовано авторами



Рис. 7 – Рівень погодинної мінімальної заробітної плати в Німеччині

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 4 – Рівень середньої заробітної плати в Німеччині

Рівень середньої заробітної плати в Німеччині										
Роки	08.02.2018	20.09.2018	21.02.2019	29.10.2019	5.02.2020	28.12.2020	30.03.2021	7.09.2021	25.01.22	3.04.2022
Зарплата	3779	3875	3899	3997	4012	3978	4033	4094	4130	4101

Джерело: побудовано авторами



Рис. 8 – Динаміка рівня середньої заробітної плати в Німеччині

Джерело: побудовано авторами

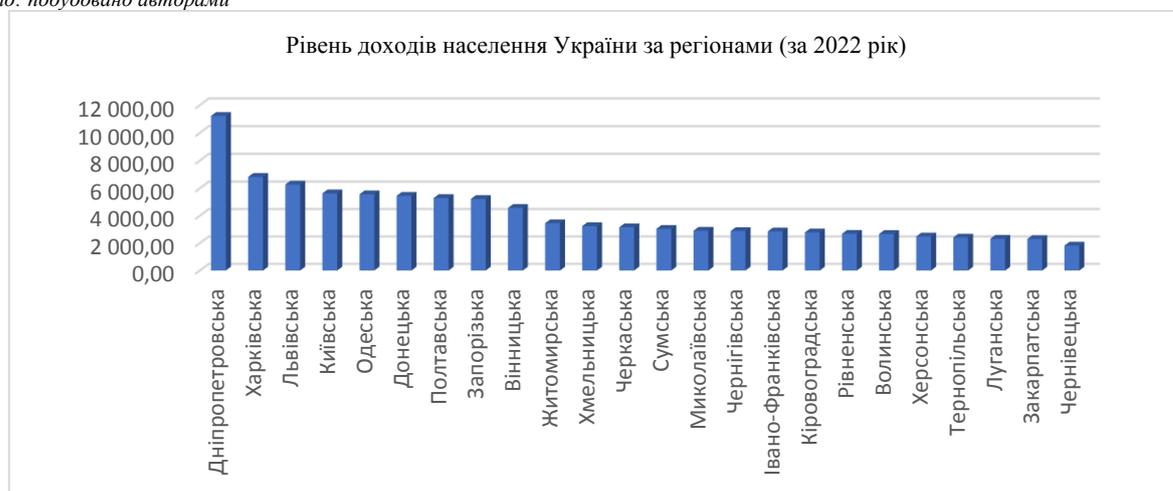


Рис. 9 – Рівень доходів населення України за регіонами (за 2022 рік, грн.)

Джерело: розраховано та побудовано авторами



Рис. 10 – Рівень середньої зарплати населення України за регіонами (за 2022 рік, грн.)

Джерело: розраховано та побудовано авторами

Таблиця 5 – Рівень доходів та середньої зарплати населення України за регіонами (за 2022 рік, грн.)

№ ПП	Регіони України	Доходи, млн. грн.	Регіони України	Середня зарплата, грн.
1	Дніпропетровська	11 217,80	м.Київ	21347
2	Харківська	6 824,90	Донецька	15480
3	Львівська	6 268,30	Київська	15152
4	Київська	5 631,10	Запорізька	14510
5	Одеська	5 557,20	Дніпропетровська	14479
6	Донецька	5 449,10	Миколаївська	14382
7	Полтавська	5 284,10	Полтавська	13412
8	Запорізька	5 215,60	Рівненська	13358
9	Вінницька	4 567,20	Одеська	12960
10	Житомирська	3 449,90	Львівська	12936
11	Хмельницька	3 234,50	Вінницька	12555
12	Черкаська	3 152,50	Харківська	12510
13	Сумська	3 036,70	Хмельницька	12352
14	Миколаївська	2 904,10	Черкаська	12311
15	Чернігівська	2 881,40	Луганська	12266
16	Івано-Франківська	2 853,50	Житомирська	12123
17	Кіровоградська	2 782,90	Сумська	12119
18	Рівненська	2 680	Закарпатська	12115
19	Волинська	2 666,20	Чернігівська	11853
20	Херсонська	2 484,60	Івано-Франківська	11827
21	Тернопільська	2 406,20	Херсонська	11778
22	Луганська	2 316,60	Волинська	11735
23	Закарпатська	2 302,60	Кіровоградська	11658
24	Чернівецька	1 817,70	Тернопільська	11455
25			Чернівецька	11326

**Висновки.** Для порівняння рівнів доходів населення, було проведено аналіз розвитку мінімальної та середньої заробітної плати в Україні. Як видно з рис. 3,4 мінімальна зарплата мала позитивне зростання. Так, порівнюючи її з мінімальними зарплатами інших країн Європи, таких як Франція – 1603 €, Німеччина – 1783 €, Польща – 662 €, можна зробити висновок, що населення України має дійсно значно нижчу купівельну спроможність ніж населення інших країн ЄС.

Для підвищення мінімальної заробітної плати необхідно розробити ефективні механізми зростання рівня (погодинної, мінімальної, середньої) заробітної плати, а також для людей, доходи яких нижче прожиткового мінімуму, соціальні програми, що містять: державну допомогу, мінімальні гарантовані надбавки, допомогу на дітей, субсидії на забезпечення

споживчого кошику, гуманітарну допомогу тощо. Сприяти економічному розвитку країни, за рахунок відновлення промислового виробництва, залучення більшої кількості іноземних інвестицій, законодавчої та фінансової допомоги держави у розвитку промислових підприємств.

Запропоновано рекомендації, які сприятимуть зростанню доходів та рівня життя громадян України, зокрема:

1. Заохочення сталого економічного зростання: розробка стійкої та диверсифікованої стратегії економічного зростання для створення нових робочих місць, сприяння підприємству та залучення іноземних інвестицій має допомогти підвищити рівень доходів населення України шляхом збільшення індивідуальних доходів, зменшення рівня бідності та розширення економічних можливостей.

2. Інвестиції в інфраструктуру: в умові інтеграції до ЄС актуальна модернізація існуючої транспортної інфраструктури, наприклад автомобільних шляхів, мостів та залізниць та інвестування в нову інфраструктуру, таку як водопостачання, каналізація та громадський транспорт, що можуть відігравати вирішальну роль у покращенні якості життя та зменшенні диспропорцій між регіонами України.

3. Боротьба з корупцією: боротьба з корупцією посадових осіб шляхом проведення інституційних реформ, прозорості та застосування права сприятиме зростанню довіри суспільства до влади. Забезпечення справедливого доступу до ресурсів і сприяння соціальній справедливості.

4. Приведення рівня доходів населення та нормативів соціальних стандартів України до рівня країн членів ЄС.

#### Список літератури

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2023).
2. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/> (дата звернення: 10.04.2023).
3. Губський Б. Європейський вектор інтеграційної політики України. *Економіка України*. 2003. № 5. С.19–27.
4. Криша В.В., Власюк В.Є. Доходи і рівень життя населення: стан, проблеми, перспективи. 2019. *Молодий вчений*. № 6(2). С. 174-178.
5. Новицький В. Є. *Міжнародна економічна діяльність України: підручник*. К.: КНЕУ, 2003. 948 с.
6. Бородій О.В. Досвід Польщі для інтеграції України в Європейський Союз. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 311-318.
7. Посохов І. М. *Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками корпорацій: монографія*. Харків: ПВПП «Слово», 2014. 499 с.
8. Посохов І. М., Новік І. О. Гонконг, Сінгапур, Україна – генезис міжнародних фінансових центрів, перспектива розвитку України. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 2. С. 7-10.
9. *Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство: кол. монографія / І.М.Посохов [та ін.]; ред. І.М.Посохов [та ін.]*. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. 450 с.
10. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. *Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph*. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenko, 2020. 175 p.

#### References (transliterated)

1. Derzhavna sluzhba staty'sty'ky` Ukrayiny`. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (date of application: 08.10.2023).
2. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/> (date of application: 08.10.2023).
3. Gub's'ky`j B. Yevropejs`ky`j vektor integracijnoyi polity`ky` Ukrayiny` [European vector of integration policy of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy`* [Ukraine economy]. 2003, no 5, pp. 19–27.
4. Kry'sha V., Vlasyuk V. Dohody` i riven` zhy`tya naselennya: stan, problemy`, perspekty`vy` [Income and standard of living of the population: condition, problems, prospects]. *Molody`j vcheny`j* [Young Scientist]. 2019, no 6(2), pp. 174-178.
5. Novy`cz`ky`j V. Mizhnarodna ekonomichna diyal`nist` Ukrayiny`: [pidruchny`k]. [International economic activity of Ukraine: [textbook]]. Kiev: KNEU. 2003. 948 p.
6. Borodij O. Dosvid Pol'shhi dlya integraciyi Ukrayiny` v Yevropejs`ky`j Soyuz [The experience of Poland for the integration of Ukraine into the European Union]. *Naukovy`j visny`k NLTU Ukrainy`* [Scientific bulletin of NLTU of Ukraine]. 2010, no 20, pp. 311-318.
7. Posokhov I. *Teorety`chni ta prakty`chni aspekty` upravlinnya ry`zy`kamy` korporacij: [monografiya]*. [Theoretical and practical aspects of corporate risk management: [monograph]]. Kharkiv: PVPP "Slovo", 2014. 499 p.
8. Posokhov I., Novik I. Gonkong, Singapur, Ukrainy` – genezy`s mizhnarodny`x finansovy`x centriv, perspekty`va rozvy`tku Ukrainy` [Hong Kong, Singapore, Ukraine – the genesis of international financial centers, the prospects for the development of Ukraine]. *Visny`k Nacional`nogo texnichnogo universy`tetu "KhPI" (ekonomichni nauky`)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] : zb. nauk. pr. Kharkiv : NTU "KhPI". 2022, no 2, pp. 7-10.
9. *Suchasni tendentsiyi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. Ekonomichna intehtratsiya Ukrainy u svitove hospodarstvo: [kol. monohrafiya] / I. Posokhov [ta in.]; red. I. Posokhov [ta in.]*. [Current trends in international economic relations. Economic integration of Ukraine into the world economy: [col. monograph]]. Kharkiv: NTU "KhPI", 2016. 450 p.
10. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. *Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph*. Kharkiv : Publishing House I. Ivanchenko, 2020. 175 p

Надійшла (received) 02.03.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Посохов Ігор Михайлович (Posokhov Igor)** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9668-642X>; e-mail: [Igor.Posokhov@khp.edu.ua](mailto:Igor.Posokhov@khp.edu.ua)

**Федоренко Ольга Володимирівна (Fedorenko Olha)** – студентка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8496-0525>; e-mail: [olha.fedorenko@emmb.khpi.edu.ua](mailto:olha.fedorenko@emmb.khpi.edu.ua)

**Козир Анжеліка Олександрівна (Kozyr Anzhelika)** – студентка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9691-7831>; e-mail: [anzhelika.kozyr@emmb.khpi.edu.ua](mailto:anzhelika.kozyr@emmb.khpi.edu.ua)

*I. А. ЮР'ЄВА***СУЧАСНІ ПІДХОДИ В АНАЛІЗІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС МОДЕЛЕЙ**

Необхідність в дослідженні сучасних підходів в аналізі ефективності бізнес-моделей є актуальним питанням для оцінки ефективності використання своїх бізнес-моделей, які притаманні стратегічному баченню сталого сьогодення та майбутнього розвитку організації. Знання методів, сучасних підходів в аналізі ефективності бізнес-моделей та аналізі ефективності в цілому допомагає бізнесменам приймати більш обґрунтовані рішення про те, як працювати в умовах сьогодення та покращувати діяльність за напрямками ведення господарювання. Розробка ефективної бізнес-моделі являє кропіткий та складний процес, який передбачає використання різноманітних підходів із фінансового аналізу, економічних оцінок із узагальнення стратегічних явищ, структурного, системного аналізу, підприємства та середовища його функціонування та багато іншого. Якісний аналіз застосування необхідних підходів до ефективної оцінки застосування методик бізнес моделювання передбачає запровадження детермінації вибору необхідного виду бізнес моделі та реалізації етапів її бізнес аналізу. В статті розкрито існуючі види та підходи застосування бізнес-моделей, проаналізовано з точки зору їх ефективності залучення. Також наголошено, що використання сучасних методів для оцінки ефективності бізнес-моделей дозволяє створити конкурентоспроможний та оптимальний для компанії алгоритм її побудови.

**Ключові слова:** підхід; ефективність; бізнес-модель; вид; конкурентоспроможність; організація; методика; метод; система; аналіз; управління; бізнес-аналіз; підприємство; структурний підхід; сталий розвиток; етап; бізнес; планування; фінанси; класифікація; інформація; фінансовий аналіз; проблема; економіка; оцінка; ресурси; моніторинг; заходи; ресурси; законодавство; діяльність; сфера; перевага; недоліки; розробка

*I. A. YURYEVA***MODERN APPROACHES TO ANALYSING THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS MODELS**

The need to study modern approaches to analyzing the effectiveness of business models is a topical issue for assessing the effectiveness of using their business models, which are inherent in the strategic vision of the organization's sustainable present and future development. Knowledge of methods, modern approaches to analyzing the effectiveness of business models and efficiency analysis in general helps businessmen make more informed decisions about how to work in the current environment and improve their business activities. The development of an effective business model is a painstaking and complex process that involves the use of various approaches to financial analysis, economic assessments to generalize strategic phenomena, structural and systemic analysis, enterprise and its environment, and much more. A qualitative analysis of the application of the necessary approaches to the effective assessment of the business modelling methodology involves the introduction of determination of the choice of the required type of business model and implementation of the stages of its business analysis. The article describes the existing types and approaches to the use of business models and analyses their effectiveness in terms of attracting investors. It is also noted that the use of modern methods for assessing the effectiveness of business models allows creating a competitive and optimal algorithm for its construction for the company.

**Keywords:** approach; efficiency; business model; type; competitiveness; organization; methodology; method; system; analysis; management; business analysis; enterprise; structural approach; sustainable development; stage; business; planning; finance; classification; information; financial analysis; problem; economy; assessment; resources; monitoring; measures; resources; legislation; activities; sphere; advantage; disadvantages; development

**Вступ.** У сучасних умовах одним із головних чинників функціонування підприємств є наявність ефективної бізнес-моделі, яка забезпечить компанії конкурентні переваги і дозволить отримувати максимальний прибуток. Сучасні підходи в аналізі ефективності бізнес-моделей дозволяють бізнесам оцінити ефективність своїх бізнес-моделей з різних ракурсів. Це допомагає бізнесменам приймати більш обґрунтовані рішення про те, як покращити свою ефективність. Розробка ефективної бізнес-моделі – кропіткий та складний процес, який передбачає системний аналіз підприємства та середовища його функціонування. Використання сучасних методів для оцінки ефективності бізнес-моделей дозволяє створити конкурентоспроможний та оптимальний для компанії алгоритм її побудови.

**Постановка завдання.** Проаналізувати та дослідити сучасні підходи в аналізі ефективності бізнес-моделей. Для досягнення завданням дослідження необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати основні підходи до оцінки ефективності бізнес-моделей; визначити переваги та недоліки кожного з підходів; розглянути можливості застосування сучасних підходів в аналізі ефективності бізнес-моделей на практиці. Також необхідно визначити об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є сучасні підходи в аналізі

ефективності бізнес-моделей. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти застосування сучасних підходів в аналізі ефективності бізнес-моделей.

**Аналіз стану питання.**

Теоретичні та практичні питання сучасних підходів в аналізі ефективності бізнес-моделей знайшли відображення в роботах Ф.Бутинця, В. Котельникова, І.Дмитренка, М. Макарова, В. Марченко, А. Сіроткіна, Н.Стрекалова, Г. Хамель, В. Шевчук, З. Юринця та ін. Вклад у дослідження оцінки ефективності бізнес-аналізу внесли відомі закордонні вчені-економісти: П. Друкер, О. Остервальдера, Р. Садлер, Ф. Котлер, Дж.Ліндера, К. Маркідес, М. Хаммер та низка інших.

**Існуючі методи розв'язання задачі.**

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення поставлених завдань будуть використовуватися такі методи дослідження: аналіз наукової літератури; аналіз статистичних даних; метод експертних оцінок. На етапі пошуку джерел постає необхідність визначитися з джерелами, які будуть використовуватися для аналізу. До джерел можна віднести наукові статті, монографії, підручники, звіти про дослідження, веб-сайти тощо. На етапі вивчення джерел необхідно уважно прочитати джерела та виділити основні положення, що стосуються теми дослідження. На етапі аналізу та синтезу отриманих результатів необхідно

систематизувати отриману інформацію та зробити висновки щодо основних тенденцій розвитку сучасних підходів в аналізі ефективності бізнес-моделей. Так, за методологією Олександра Остервальдера, відомого економіста, який спеціалізується на бізнес-моделюванні створена концепція Business Model Canvas, яка є популярним інструментом для візуалізації та аналізу бізнес-моделей [1,2]. Ці концепції пропонують різні підходи до оцінки ефективності бізнесу. Наприклад, використовуючи методику "The Business Model Navigator", яка пропонує методологію, що дозволяє компаніям розробляти та оцінювати бізнес-моделі та втілювати понад сотні тематичних досліджень."The Lean Startup" пропонує методологію, яка дозволяє компаніям швидко тестувати та впроваджувати нові бізнес-моделі. "The Innovator's Dilemma" пропонує теорію, яка пояснює, чому інноваційні компанії іноді не можуть конкурувати з більш традиційними компаніями.

Існують нові підходи до оцінки ефективності бізнесу, які включають:"A Framework for Assessing the Performance of Business Models" (2016) by Jannes Klaas, Frank Matthysens, and Tom Roelandts, "A Dynamic Performance Measurement Framework for Business Model Innovation" (2019) by Thomas Roehrich, Christoph Fuchs, and Christoph Osterle, "A Multi-dimensional Approach to Measuring the Performance of Business Models" (2021) by Thomas Roehrich, Christoph Fuchs, and Christoph Osterle.

Ці дослідження пропонують нові підходи до оцінки ефективності бізнесу, які враховують такі фактори, як динаміка бізнес-моделей, багатовимірність ефективності та інноваційність бізнес-моделей.

У сучасній літературі з оцінки ефективності бізнесу можна виділити такі основні тенденції: підвищена увага до динаміки бізнес-моделей: бізнес-моделі є динамічними системами, які постійно змінюються. У зв'язку з цим, актуальним є розвиток методів оцінки ефективності бізнес-моделей, які враховують динаміку бізнес-моделей; підвищена увага до багатовимірності ефективності.

Ефективність бізнесу може бути виміряна за допомогою різних показників. У зв'язку з цим, актуальним є розвиток методів оцінки ефективності бізнес-моделей, які враховують багатовимірність ефективності.

Інноваційні бізнес-моделі можуть забезпечити компаніям конкурентну перевагу. У зв'язку з цим, актуальним є розвиток методів оцінки ефективності бізнес-моделей, які враховують інноваційність бізнес-моделей.

**Мета роботи.** Головною метою є дослідження сучасних підходів в аналізі ефективності бізнес-моделей.

**Постановка задачі.** Аналіз є комплексним завданням, яке вимагає сучасних підходів в аналізі ефективності бізнес-моделей. Актуальність тематики сучасних підходів в аналізі ефективності бізнес-моделей обумовлена кількома факторами: зростаюча конкуренцією, діджиталізацією процесів, інноваційними технологіями. У сучасному світі бізнесу конкуренція є дуже жорсткою. Щоб вижити і процвітати, бізнеси повинні постійно шукати способи покращити свою ефективність. Зміна ринкових умов., які постійно

змінюються. Бізнес-моделі, які були ефективними в минулому, можуть не бути ефективними в майбутньому. Значення сталого розвитку постає все більш важливим для бізнесу. Бізнеси повинні враховувати соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності, щоб бути успішними в довгостроковій перспективі.

**Результати дослідження.** Ефективність бізнес-моделі - це міра того, наскільки добре бізнес-модель досягає своїх цілей. Бізнес-модель - це концептуальне уявлення про те, як компанія створює, доставляє та отримує цінність. Вона визначає, як компанія буде заробляти гроші. Існує багато різних видів бізнес-моделей. Деякі поширені типи включають в себе: продаж продуктів: цей тип бізнес-моделі передбачає виробництво та продаж продуктів клієнтам. Продаж послуг: цей тип бізнес-моделі передбачає надання послуг клієнтам. Платформа: цей тип бізнес-моделі дозволяє клієнтам взаємодіяти один з одним або з іншими компаніями. Франшиза: цей тип бізнес-моделі дозволяє компанії продавати ліцензії іншим компаніям на право використовувати її торгову марку та бізнес-модель.

Компанії повинні вибрати бізнес-модель, яка відповідає їхнім цілям і стратегії. Важливість оцінки ефективності бізнес-моделей. Необхідно враховувати оцінку ефективності бізнес-моделей, яка є важливим інструментом для будь-якої компанії. Цей аналіз може допомогти компаніям зрозуміти, наскільки добре їхня бізнес-модель працює, і виявити можливі області для покращення.

Бізнес-модель складається з таких основних компонентів: пропозиція цінності - це те, що компанія пропонує своїм клієнтам. Це може бути продукт, послуга, досвід або щось інше. Канали - це способи, якими компанія доставляє свою пропозицію цінності своїм клієнтам. Це може бути прямий продаж, роздрібна торгівля, онлайн-продажі або щось інше. Взаємовідносини з клієнтами - це тип відносин, які компанія хоче мати зі своїми клієнтами. Це може бути короткострокові відносини, довгострокові відносини або щось інше. Потоки доходів - це джерела доходу для компанії. Це може бути плата за продукт або послугу, плата за підписку, реклама або щось інше. Ресурси - це активи, які необхідні компанії для реалізації своєї бізнес-моделі. Може включати людський капітал, фізичний капітал, інтелектуальний капітал або щось інше. Процеси - це методи, які компанія використовує для створення, доставки та отримання цінності.

Цілі бізнес-моделі можуть бути різними, наприклад, максимізація прибутку, вихід на нові ринки або забезпечення сталого розвитку. Аналіз ефективності бізнесу включає оцінку різних аспектів діяльності компанії для з'ясування того, наскільки успішно вона виконує свої цілі та завдання. Ось кілька ключових аспектів, що входять до процесу аналізу. Основні компоненти бізнес-моделі - це ключові елементи, які визначають, як компанія створює, доставляє та отримує цінність. Вони включають в себе наступне: Цільовий сегмент: - це група людей, яких компанія прагне залучити та задовольнити. Пропозиція цінності: - це те, що компанія пропонує своїм клієнтам, щоб задовольнити їхні потреби та бажання. Канали: - це способи, якими

компанія спілкується зі своїми клієнтами та доставляє їм свою пропозицію цінності. Відносини з клієнтами: це способи, якими компанія взаємодіє з своїми клієнтами, щоб зберегти їхню лояльність та заохочувати повторні продажі. Потоки доходів: це джерела доходу, які компанія отримує від своїх клієнтів. Кожен компонент бізнес-моделі є важливим для успіху компанії. Компанії повинні ретельно продумати свої бізнес-моделі, щоб забезпечити, що вони ефективні та відповідають їхнім цілям.

Цільовий сегмент визначає, на кого компанія орієнтована. Це важливо, оскільки компанії повинні розуміти потреби та бажання своїх цільових клієнтів, щоб розробити пропозицію цінності, яка буде для них цінною.

Пропозиція цінності - це те, що компанія пропонує своїм клієнтам, щоб задовольнити їхні потреби та бажання. Вона повинна бути унікальною і цінною для цільового сегмента компанії. Канали - це способи, якими компанія спілкується зі своїми клієнтами та доставляє їм свою пропозицію цінності. Вони можуть включати в себе прямі продажі, традиційну роздрібну торгівлю, електронну торгівлю або інші канали. Відносини з клієнтами - це способи, якими компанія взаємодіє з своїми клієнтами, щоб зберегти їхню лояльність та заохочувати повторні продажі. Вони можуть включати в себе програми лояльності, обслуговування клієнтів або інші програми. Потоки доходів - це джерела доходу, які компанія отримує від своїх клієнтів. Вони можуть включати в себе продажі продуктів або послуг, плату за підписку або інші джерела доходу. Аналіз ефективності бізнес-моделей є важливим завданням для будь-якого бізнесу. Він допомагає бізнесу зрозуміти, як його бізнес-модель працює, і визначити, де є можливості для покращення.

Сучасні підходи в аналізі ефективності бізнес-моделей можна розділити на два основних напрямки: фінансовий аналіз. Фінансовий аналіз фокусується на фінансових показниках бізнес-моделі, таких як прибуток, рентабельність, оборотність активів тощо. Нефінансовий аналіз. Нефінансовий аналіз фокусується на нефінансових показниках бізнес-моделі, таких як задоволення клієнтів, інноваційність, соціальна відповідальність тощо. Якщо компанія хоче оцінити свій фінансовий стан, то вона повинна використовувати аналіз фінансових показників. Якщо компанія хоче оцінити свою конкурентоспроможність, то вона повинна використовувати аналіз конкурентоспроможності. Якщо компанія хоче оцінити свою стійкість, то вона повинна використовувати аналіз стійкості. Цей аналіз може допомогти компаніям зрозуміти, наскільки добре їхня бізнес-модель працює, і виявити можливі області для покращення. Фінансовий аналіз є традиційним підходом до оцінки ефективності бізнес-моделей. Він базується на аналізі фінансових показників бізнесу, таких як прибуток, рентабельність, оборотність активів тощо.

Аналіз фінансових результатів бізнесу дозволяє оцінити, наскільки добре бізнес-модель забезпечує фінансовий успіх компанії, аналіз фінансової стійкості бізнесу. Цей аналіз дозволяє оцінити, наскільки бізнес-модель забезпечує фінансову стійкість компанії, аналіз ефективності використання ресурсів бізнесу. Цей аналіз дозволяє оцінити, наскільки ефективно бізнес-модель

використовує ресурси компанії. Фінансовий аналіз може бути ефективним інструментом для оцінки ефективності бізнес-моделей, але він має і деякі обмеження. Наприклад, фінансовий аналіз не враховує нефінансові аспекти ефективності бізнес-моделей, такі як задоволення клієнтів, інноваційність, соціальна відповідальність тощо. Фінансовий аналіз є традиційним підходом до оцінки ефективності бізнес-моделей. Він базується на аналізі фінансових показників бізнесу, таких як прибуток, рентабельність, оборотність активів тощо. Переваги фінансового аналізу: ясність і зрозумілість, доступність даних, об'єктивність. Недоліки фінансового аналізу: не враховує нефінансові аспекти ефективності бізнес-моделей; може бути обмежений для оцінки нових бізнес-моделей.

Нефінансовий аналіз є більш сучасним підходом до оцінки ефективності бізнес-моделей. Він фокусується на нефінансових показниках бізнесу, таких як задоволення клієнтів, інноваційність, соціальна відповідальність тощо. Аналіз задоволення клієнтів. Цей аналіз дозволяє оцінити, наскільки добре бізнес-модель задовольняє потреби клієнтів, аналіз інноваційності бізнес-моделі. Цей аналіз дозволяє оцінити, наскільки бізнес-модель є інноваційною; Аналіз соціальної відповідальності бізнесу. Цей аналіз дозволяє оцінити, наскільки бізнес-модель відповідає соціальним та екологічним стандартам. Інтегрований аналіз передбачає використання як фінансових, так і нефінансових показників для оцінки ефективності бізнес-моделі. Інтегрований бізнес-аналіз дозволяє отримати більш повну картину ефективності бізнес-моделі, ніж аналіз окремих фінансових або нефінансових показників. Це може допомогти бізнесам приймати більш обґрунтовані рішення про те, як покращити свою ефективність.

Інтегрований бізнес-аналіз може бути використаний для оцінки ефективності бізнес-моделі в цілому, для оцінки динаміки ефективності бізнес-моделі в часі або для порівняння ефективності різних бізнес-моделей. Існує кілька різних підходів до проведення інтегрованого бізнес-аналізу. Один з підходів полягає в використанні багатокритеріальної оцінки. При багатокритеріальній оцінці кожному показнику ефективності присвоюється певна вага, і бізнес-модель оцінюється на основі загальної суми вагових значень показників. Інший підхід до проведення інтегрованого бізнес-аналізу полягає в використанні економіко-математичних моделей. Економіко-математичні моделі дозволяють враховувати взаємозв'язки між різними показниками ефективності бізнес-моделі. Вибір підходу до проведення інтегрованого бізнес-аналізу залежить від конкретних цілей дослідження.

Переваги інтегрованого бізнес-аналізу: враховує всі аспекти ефективності бізнес-моделей; може бути використаний для порівняння різних бізнес-моделей; може бути використаний для оцінки ефективності бізнес-моделей в цілому, для оцінки динаміки ефективності бізнес-моделей в часі. Недоліки інтегрованого бізнес-аналізу: може бути складним; дані можуть бути важкими для отримання. Приклади застосування інтегрованого бізнес-аналізу: оцінка ефективності бізнес-моделі

Amazon; оцінка ефективності бізнес-моделі Uber; оцінка ефективності бізнес-моделі Airbnb.

Взагалі застосування інтегрованого аналізу в дослідженні бізнес-моделей - аналіз ефективності бізнес-моделі в цілому. Цей аналіз дозволяє оцінити, наскільки добре бізнес-модель досягає своїх цілей з точки зору фінансових та нефінансових показників, аналіз динаміки ефективності бізнес-моделі. Цей аналіз дозволяє оцінити, як ефективність бізнес-моделі змінюється в часі, аналіз порівняльної ефективності бізнес-моделей. Цей аналіз дозволяє порівняти ефективність різних бізнес-моделей. Нефінансовий аналіз може бути ефективним інструментом для оцінки ефективності бізнес-моделей, оскільки він враховує широкий спектр аспектів, які впливають на успіх бізнесу. Однак нефінансовий аналіз може бути складнішим у виконанні, ніж фінансовий аналіз. Дослідження сучасних підходів в аналізі ефективності бізнес-моделей є складним і багатограним процесом, який може включати в себе наступні етапи: постановка проблеми та формулювання цілей дослідження. На цьому етапі необхідно визначити, що саме буде досліджуватися, і чого очікується досягти в результаті дослідження; аналіз наукової літератури. На цьому етапі необхідно вивчити теоретичні основи дослідження, а також практичний досвід, накопичений в даній галузі; розробка методології дослідження. На цьому етапі необхідно визначити, які методи та інструменти будуть використовуватися для дослідження; збір даних. На цьому етапі необхідно зібрати дані, необхідні для дослідження. Дані можуть бути зібрані з різних джерел, таких як статистичні дані, експертні оцінки, опитування тощо; аналіз даних. На цьому етапі необхідно обробити зібрані дані та зробити висновки з отриманих результатів; формулювання висновків і рекомендацій. На цьому етапі необхідно сформулювати висновки з дослідження та розробити рекомендації щодо його практичного застосування. Наведемо декілька ключових аспектів фінансової ефективності: рентабельність, оборотність активів, фінансові показники, ефективність управління оборотними коштами. Розкриємо ці показники з точки зору оцінки ефективності бізнес-моделі. Рентабельність - це співвідношення прибутку до витрат. Вона може бути загальною (відношення прибутку до загальних витрат) або чистою (відношення чистого прибутку до загальних витрат). Оборотність активів - це вимірювання того, наскільки швидко компанія перетворює свої активи (товари, запаси тощо) в продажі та прибуток. Чим вище оборотність, тим ефективніше використання активів. Фінансові показники. Тут включаються такі показники,

як кошторисна дисципліна, ліквідність, винагорода за інвесторський капітал, забезпечення засобами, структура капіталу тощо. Ці показники дають уявлення про фінансове здоров'я компанії та її ефективне управління. Ефективність управління оборотними коштами - це оцінює, наскільки ефективно компанія управляє своїми активами та пасивами для забезпечення необхідних фінансових ресурсів для щоденної діяльності.

**Висновки.** Сучасна література пропонує різні підходи до оцінки ефективності бізнесу, які враховують такі фактори, як динаміка бізнес-моделей, багатовимірність ефективності та інноваційність бізнес-моделей. Теоретичне значення дослідження. Результати дослідження будуть мати практичне значення для бізнесів, які бажають оцінити ефективність своїх бізнес-моделей. Очікувані результати дослідження: визначення основних тенденцій розвитку сучасних підходів в аналізі ефективності бізнес-моделей; розробка рекомендацій щодо застосування сучасних підходів в аналізі ефективності бізнес-моделей на практиці. Застосування сучасних підходів у дослідженні бізнес-моделей дозволяє отримати більш повну картину ефективності бізнес-моделі.

#### Список літератури

1. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers/ Editor Tim Clark : Publisher OSF, 2010. 240 p.
2. The Complete Corporate Coaching Toolkit/ Editor Clarc: Reprint edition (January 25, 2021) 278 p.
3. The Business Model URL : [http:// \[Електронний ресурс\] Navigator <https://businessmodelnavigator.com/>](http://businessmodelnavigator.com/)
4. The Lean Startup URL : [http:// \[Електронний ресурс\] <https://businessmodelnavigator.com/> <https://theleanstartup.com/>](http://theleanstartup.com/)
5. The Innovator's Dilemma HarperBusiness; Reprint edition (October 4, 2011). 336 p.
6. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: [Електронний ресурс] <http://www.mof.gov.ua/>

#### References (transliterated)

1. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers/ Editor Tim Clark : Publisher OSF, 2010. 240 p.
2. The Complete Corporate Coaching Toolkit/ Editor Clarc: Reprint edition (January 25, 2021) 278 p.
3. The Business Model URL : [http:// \[Електронний ресурс\] Navigator <https://businessmodelnavigator.com/>](http://businessmodelnavigator.com/)
4. The Lean Startup URL : [http:// \[Електронний ресурс\] <https://businessmodelnavigator.com/> <https://theleanstartup.com/>](http://theleanstartup.com/)
5. The Innovator's Dilemma HarperBusiness; Reprint edition (October 4, 2011). 336 p.
6. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: [Електронний ресурс] <http://www.mof.gov.ua/>

Надійшла (received) 04.03.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Юр'єва Ірина Анатоліївна (Yuryeva Irina)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8159-7763>; [Iryna.Yurieva@khp.edu.ua](mailto:Iryna.Yurieva@khp.edu.ua)

*О.М. ГУЦАН***ВИЯВЛЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ З КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У представленій статті на основі здійсненого комплексу досліджень здійснено виділення авторів які займалися питаннями науково-методичного дослідження питань корпоративної культури підприємства. В контексті тематики дослідження виконано виокремлення науковців та фахівців, які досліджували певні аспекти та розуміння управління персоналом у розрізі корпоративної культури як її логічної та не від'ємної складової. Виконано аналіз деяких понять «корпоративна культура» з точки зору управління та мотивування персоналу та авторського контекстного бачення у розрізі дослідження. Сформовано удосконалену структурно-логічну схему взаємодію корпоративної культури та політики з управління та мотивування персоналом у систематизованому та наочному вигляді для можливості її подальшого практичного застосування на підприємствах. Акцентована увага на необхідності реалізації організаційно-комунікаційну складової діяльності менеджера, як важливого аспекту взаємодію HR та мотиваційних компонент з корпоративною культурою та описані можливі шляхи реалізації цього напрямку. Надано авторське бачення наповнення організаційно-комунікативних складових елементів управління та мотивування персоналом, у контексті корпоративної культури. На основі досліджень у наочному вигляді сформовано удосконалену схему організаційно-логічної взаємодії корпоративної культури та потенціалу підприємства в мотиваційному контексті. Представлено авторське обґрунтування та опис необхідності врахування та інтеграції, як мотиваційної компоненти потенціалу працівника та трудового потенціалу підприємства з корпоративною культурою так і доцільності врахування наявності зворотності зв'язку розглянутих елементів.

**Ключові слова:** корпоративна культура; HR; управління персоналом; мотивація; взаємозв'язок; дослідження; центральне місце; аналіз

*О.М. GUTSAN***DETERMINING RELATIONSHIP OF MANAGEMENT AND STAFF MOTIVATION WITH THE CORPORATE CULTURE OF A MODERN ENTERPRISE**

In the presented article, on the basis of the conducted set of studies, the authors who were engaged in the scientific and methodological research of the corporate culture of the enterprise were selected. In the context of the research topic, scientists and specialists who studied certain aspects and understanding of personnel management in terms of corporate culture as its specific component were identified. An analysis of some concepts of "corporate culture" from the point of view of personnel management and motivation and the author's contextual vision was performed. An improved structural and logical interaction of corporate culture and personnel management and motivation policy was formed in a systematized and visual form. Attention is focused on the need to implement the organizational and communication component of the manager's activity, as an aspect of the interaction of HR and motivational components with corporate culture, and possible ways of implementing this direction are described. The author's vision of filling the organizational and communicative components of management and motivating personnel in the context of corporate culture is provided. On the basis of research, an improved diagram of the organizational and logical interaction of corporate culture and the potential of the enterprise in a motivational context was formed in a visual form. The author's justification and description of the need to take into account both the motivational component of the employee's potential and the labor potential of the enterprise with corporate culture, as well as the need to take into account the reversibility of the considered elements, are presented. From the author's point of view, the expediency of including the HR - motivational component in the context of consideration of corporate culture is substantiated. It is shown that the effectiveness of the company's activity depends on the qualitative interaction of the personnel and motivational component of the company's activity with the policy of formation and development of corporate culture.

**Keywords:** corporate culture; HR; personnel management; motivation; diagnostics; research; central place, analysis

**Вступ.** Ефективна економічна діяльність великих та успішних підприємств, в сучасних ринкових умовах, є похідною функцією від істотної кількості управлінських дій, умов та факторів. Успішна підприємницька діяльність, у глобальному сенсі та у значній мірі, залежить від комплексу дій та факторів внутрішньо організаційної етимології. Саме ця група дій та факторів піддається управлінню, корегуванню, аналізу та певному прогнозуванню з боку адміністративно-управлінського апарату. Особливо важливу роль, на наш погляд, у цьому різноманітті можливо відвести цінностям, ідеям, переконанням та нормам, що пропагуються компанією, діловій та особистісній комунікації, взаємодії та взаємодопомозі між працівниками, підрозділами та ієрархічними рівнями та іншим факторам які формують коректну та бажану для підприємства поведінку індивідуума. Як зазначені вище елементи так і інші формують унікальний феномен розвинутих та успішних підприємств сучасності – корпоративну культуру. Саме цей фактор ділового успіху компанії дозволяє орієнтувати працівників, підрозділи на виконання встановлених загальних цілей, підвищення ініціативи та

самовідданості персоналу, полегшувати виконання виробничих задач та ідентифікувати зовнішнім суб'єктам працівника як приналежного до певного підприємства. Відповідно, логічним є і той факт, що не від'ємним елементом успішності підприємства є і працівник як носій корпоративної культури, та відповідні відносини в контексті «працівник-підприємство». Отже, вищезазначена логіка дозволяє зробити висновок, що: по-перше формування корпоративної культури сприяє подальшому розвитку підприємства во всіх аспектах, по-друге показує необхідність наявності відповідної політики щодо співробітника підприємства. Серед них, відповідно, провідне місце можуть займати комплекс заходів з управління та мотивування персоналу та їх взаємозв'язок з корпоративною культурою задля ефективного управління підприємством. Саме цей факт визначив актуальність вибраного нами напрямку дослідження

**Аналіз стану питання.** Сучасні умови існування підприємства та забезпечення подальшого сталого існування обумовлюють необхідність пошуку спектру резервів його розвитку, пошук можливих взаємозв'язків

між окремими політиками управління компанією. Одним з таких можливих напрямків розвитку може стати впровадження якісно опрацьованої фахівцями компанії корпоративної політики з доцільністю урахуванням наявної політики управління та мотивування персоналом та їх взаємозв'язку. Це в свою чергу дозволить більш якісно запроваджувати в діяльність відповідні рішення та дії. Тому, визначення місця управління та мотивування персоналу при розробці та запровадженні ефективно діючої корпоративної політики, з'ясування їх контекстного взаємозв'язку є важливим науково-методичним завданням та потребує подальшої розробки.

**Мета роботи.** Метою статті є визначення місця управління та мотивування персоналу при розробці та запровадженні ефективно діючої корпоративної політики, з'ясування їх контекстного взаємозв'язку з метою підвищення ефективності організаційно-економічної діяльності підприємства.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Дослідженням та науково-методичною розробкою питань пов'язаних з корпоративною культурою займається широке коло науковців та дослідників, а саме Хаєт Г.Л., Захарчин Г.М., Комарова К.В. Польова Л.В. та інші [1-8]. Певним аспектам та розумінню управління персоналом у розрізі корпоративної культури як її певної складової приділялась увага в [1,2,6,8-11]. Базуючись на обраній тематиці дослідження, логічним є виокремити фахівців які, з тої чи іншої прикладної точки зору, виокремлювали питання мотивації в контексті аналізу корпоративної культури. Так, можна зазначити вклад у зазначений контекст дослідження який робився в [1,2,7,12]. Зазначеними дослідниками та науковцями був зроблений вагомий науково-методичний доробок в окремі напрямки аналізу корпоративної культури. При цьому необхідно зауважити, що в цих теоретичних та практичних здобутках чільне місце не було відведено виявленню взаємозв'язку та місцю управління та мотивування персоналу при побудові ефективної корпоративної культури на сучасних підприємствах та організаціях. Отже, зазначене вище питання потребує відповідної подальшої науково-методичної розробки з урахуванням авторської точки зору з метою підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Запорукою ефективного та успішного функціонування підприємства, в сучасних економічних реаліях, є складні процеси що відбуваються на підприємстві, поєднання значної кількості як типових так і унікальних факторів та явищ. Як зазначалось вище, одним з таких унікальних та особливих явищ успішних підприємств є корпоративна культура з її елементами, структурою, та артефактами, елементами її ініціалізації, існування та розповсюдження.

Для розуміння особливостей формування та успішного існування зазначеного феномену на підприємстві цілком логічним є дослідження сутності поняття «корпоративна культура» та здійснення її подальшого HR - мотиваційного аналізу. Поняття «корпоративна культура» істотно опрацьовано в сучасних дослідженнях. Існує істотна кількість

тлумачень з урахуванням авторського бачення. Хаєт Г.Л. ідентифікує це поняття система через цінності, переконання, уявлень та ділові принципи людини, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації [1]. В [7] на основі досліджень та систематизації більше ніж двадцяти понять (з розподілом на ключові системо утворюючі фактори: цінності, філософія, правила) робиться автором висновок, що під корпоративною культурою розуміється сукупність правил та норм поведінки людини, які витікають з цінностей матеріально-духовного походження, сукупності потреб етнокультурної та соціальної етимології з метою досягнення цілей та завдань підприємства. Багато досягнень цього поняття також підкреслюється, на додаток до вище зазначеного і в [3], та констатується що корпоративна культура – це: 1) система базових припушень, цінностей, норм, які формують комунікативно-виробничі аспекти діяльності та забезпечують функціонування підприємства, 2) сформована загальна система цінностей і переконань та форм поведінки які виконують усі члени підприємства які можуть бути як чітко сформульовані так і ті що не підлягають такому, 3) система переконань, принципів та технологій, що застосовуються підприємством, 4) сприйнятті індивідуумами задекларовані цінності.

Аналізуючи представлені вище поняття з точки зору управління та мотивування персоналу та авторського бачення можемо зазначити наступне. По-перше, складова та діяльність з управління персоналом в рамках корпоративної культури окремо не виділяється зазначеними авторами хоча і має контекстне послання на його сутність, через оперування щодо дотримання правил та норм поведінки. Саме розгалужена та якісно сформована система заходів з управління персоналом на основі комбінування методів (економічних, соціально-психологічних та економічних), забезпечення можливості повноцінної реалізації змістовних елементів функціональних підсистем управління персоналом, застосування спектру існуючих HR інструментів, технік і технологій та закріпленні їх в офіційних документах підприємства (наприклад, наказу, положення, розпорядження, тощо) дозволяє сформулювати коректну та прийнятну поведінку, дотримання необхідного вектору дій працівника. При цьому, ця ж логіка прослідковується і за Хаєтом Г.Л., який, як зазначалось вище не посилається у визначенні на заходи з управління та мотивування персоналу [1, с. 11], але при цьому виділяючи рівнозначне місце науці управління персоналом у загальній системі знань необхідних для розбудови корпоративної культури. По-друге, мотиваційний менеджмент і відповідні заходи, або як окремі технології ефективної розбудови взаємодії працівника та підприємства, або як частини технологій управління персоналом, а отже і, корпоративної культури представленими авторами не приймаються до уваги. На наш погляд, це не є досить коректним та потребує певного уточнення оскільки: 1) методи та інструменти мотивування як окремо так і в комбінації та взаємному доповненні формують модель поведінки працівника, 2) виявляють та впливають на інтереси,

мотиви та задовольняють потреби різної етимології та ієрархічності, 3) через наявність широкого спектру методів, як матеріального так і не матеріального спрямування, як позитивного (заохочення та стимулювання у різних формах) так негативного (адміністративні санкції, покарання, примус, тощо) направити поведінку та сприйняття працівника (у т.ч. схем поведінки, методів поводження, традицій, тощо).

Розвиваючі представлений постулат про тісний взаємовплив та взаємозв'язок корпоративної культури та ефективної політики з управління та мотивування персоналу визначимо їх структурно-логічний взаємодію авторське бачення якого представлено на рис. 1.

Представлений рисунок дає загальне уявлення про місце політики управління та мотивування персоналу у контексті їх взаємодії з корпоративною культурою. Розглянемо цю структурно-логічну взаємодію більш детально. Необхідні підприємству елементи політики управління персоналом можуть бути реалізовані підприємством через широкий спектр факторів впливу. Так, серед основних можна виділити: методи, засоби, інструменти управління персоналом, тощо, які на основі свого змістовного наповнення та можливих форм реалізації забезпечують необхідний рівень комунікаційної, інформаційної, виробничої, соціально-психологічної взаємодії та ефективно забезпечують досягнення поставлених адміністрацією задач.

Політика мотивування персоналу доповнює та посилює вплив та ефективність застосування елементів управління персоналом в контексті корпоративної культури. Так, на наш погляд, через застосування мотиваційно-орієнтованого інструментарію та на основі спектру матеріального та не матеріального, позитивного і негативного (наприклад, через систему санкцій до працівника), формального та неформального мотивування формується розуміння та доцільність сприйняття, дотримання та пропагування встановлених підприємством цінностей, пріоритетів і норм, традицій у своїй виробничій, соціально-комунікаційній та поведінковій діяльності.

Досліджуванні елементи, в практичній діяльності, повинні реалізовуватися та доноситись до суб'єктів (працівників) через організаційно-комунікаційну складову, яка представлена адміністративно-управлінською, розпорядницькою, соціально-психологічною діяльністю сучасного управлінці та яка взаємодіє, як між зазначеними вище елементами так і з корпоративною культурою підприємства взагалі. Цілком доречним, з нашої точки зору, реалізувати це через: 1) формальної директивної системи адміністративної ієрархії у вигляді номенклатурних документів підприємства (кодекси, накази, правила, приписи, тощо), 2) формальну систему спілкування (наприклад, загальні збори колективну, наради, локальні наради у підрозділах тощо) та корпоративні канали зв'язку, 3) через індивідуальне спілкування у контексті «керівник-підлеглий» та відповідні не формальні канали зв'язку, 4) через організацію та проведення різнопланових корпоративних заходів та свят (на яких наочно будуть демонструватися переваги дотримання встановлених елементів корпоративної культури, відзначатися досягнення працівників, тощо) де на основі полу формальних або неформальних зв'язків здійснюється психоемоційне, комунікаційне розвантаження працівників з трансляцією (явною чи не явною) цінностей, традицій, пріоритетів і норм компанії.

Здійснення цієї діяльності буде, по-перше дозволить формалізувати елементи та артефакти корпоративної культури та надавати їм формальний контекст та забезпечувати циклічний взаємозв'язок та можливість зміни за необхідністю, по-друге на основі індивідуального підбору для кожного підприємства елементів політики управління та мотивування забезпечить більш адаптивне сприйняття та застосування індивідуумами, колективами постулатів корпоративної культури (цінності, норми, тощо) та забезпечувати більш ефективне досягнення цілей підприємства.

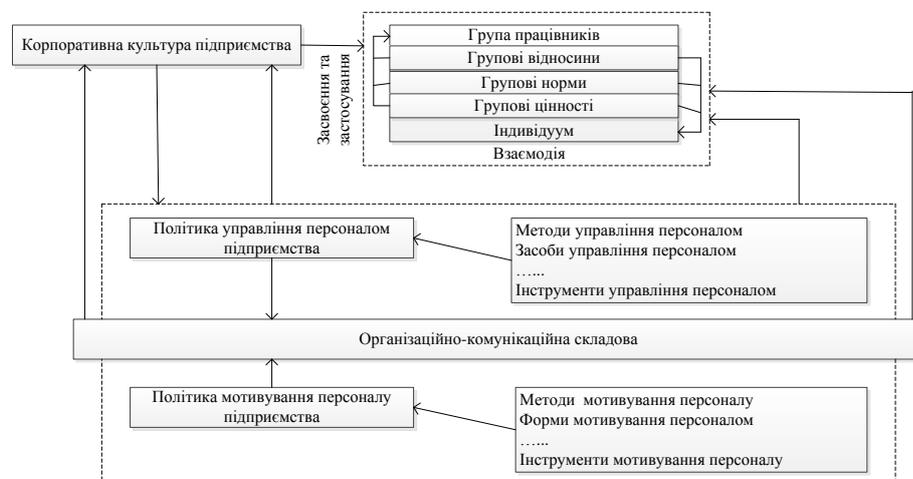


Рис. 1 – Удосконалена структурно-логічна взаємодія корпоративної культури та політики з управління та мотивування персоналом (сформовано автором)

Наповнення організаційно-комунікативних складових елементів управління та мотивування персоналом, у контексті корпоративної культури, повинні: 1) формалізувати елементи цінностей та норм, які пропагуються підприємством з чітким їх описом та нормативною регламентацією, 2) описувати шляхи їх виконання та досягнення, 3) містити опис санкцій та стягнень (у разі не застосування або відхилення) та переваг різного типу (у разі застосування та дотримання) від їх дотримання, 4) опис комунікаційних шляхів взаємодії та донесення змісту та елементів корпоративної культури через зазначені складові, 5) містити опис унікальних саме для встановленого підприємства управлінських та мотиваційних технологій, що забезпечують розповсюдження корпоративних цінностей, тощо. Звісно, зазначений перелік елементів може бути змінений та доповнений в залежності від особливостей підприємства, що формує та розвиває корпоративну культуру.

Необхідно пам'ятати, що підприємство з її корпоративною культурою, а відповідно і з організаційно-комунікаційними складовими у вигляді корпоративно орієнтованої політики управління та мотивування персоналом не існують відокремлено від зовнішнього середовища. В залежності від зміни зазначених умов можуть: 1) змінюватися і наповнення елементів корпоративної культури (наприклад, переконання та традиції), 2) змінюватися можливості (наприклад, фінансові) та обсяг інвестицій які підприємство здатне виділяти на підтримку зазначеного напрямку. А. отже потребує постійного та системного моніторингу.

Цікавим з точки зору мотиваційного аналізу виступає підхід до розгляду корпоративної культури в контексті впливу на трудовий потенціал який констатується Захарчиним Г.М. [2] та корелює з удосконаленою структурно-логічною взаємодією корпоративної культури та політики з управління та мотивування персоналом. Так, автором констатується що корпоративна культура впливає на трудовий потенціал підприємства, який в свою чергу поділяється

на: особистісний, ціннісно-світоглядний, творчий та мотиваційний. Така класифікація є цілком слушною та доречною, але не показує зворотності зв'язку та не виокремлює впливові і структурно важливі елементи мотиваційних дій підприємства в контексті посилення, розвитку корпоративної культури та потребує, на наш погляд, певного удосконалення у цьому сенсі.

Так на основі сформованої раніше нами структури мотиваційного потенціалу та визначення його місця та ролі в економічній діяльності підприємства [13] та структура трудового потенціалу організації [2] удосконалимо організаційно-логічну взаємодію корпоративної культури та потенціалу підприємства в мотиваційному контексті (рис. 2). Цілком доречним, на наш погляд, є розгляд та застосування сформованого авторського підходу щодо місця і ролі мотиваційного потенціалу в економічній діяльності підприємства [13] в контексті взаємозв'язку з корпоративною культурою.

Опишемо представлений рисунок. На наш погляд, більш логічним є розгляд трудового потенціалу не окремо (як в [2]), а в контексті структури внутрішнього потенціалу підприємства, який має в своїй структурі окрім трудового, ще і науковий, інноваційний та і-ий елементи (в залежності від наукової точки зору різних авторів), які формуються, активізуються та підпорядковуються цінностям, переконанням, нормам, принципам задекларованим в постулатах корпоративної культури та закріплюються у відповідних нормативно-правових документах за цими напрямками.

Далі, виходячи з того що трудовий потенціал підприємства, є по суті, синергічною сукупністю потенціалів працівників, то цілком логічним є і той факт артефакти та елементи корпоративної культури здійснюють вплив і на потенціал окремого працівника. З авторської точки зору, структура трудового потенціалу зазначена в [2] потребує розширення, що дозволить деталізувати плив корпоративної культури на окремого працівника в контексті управління та мотивування персоналом.

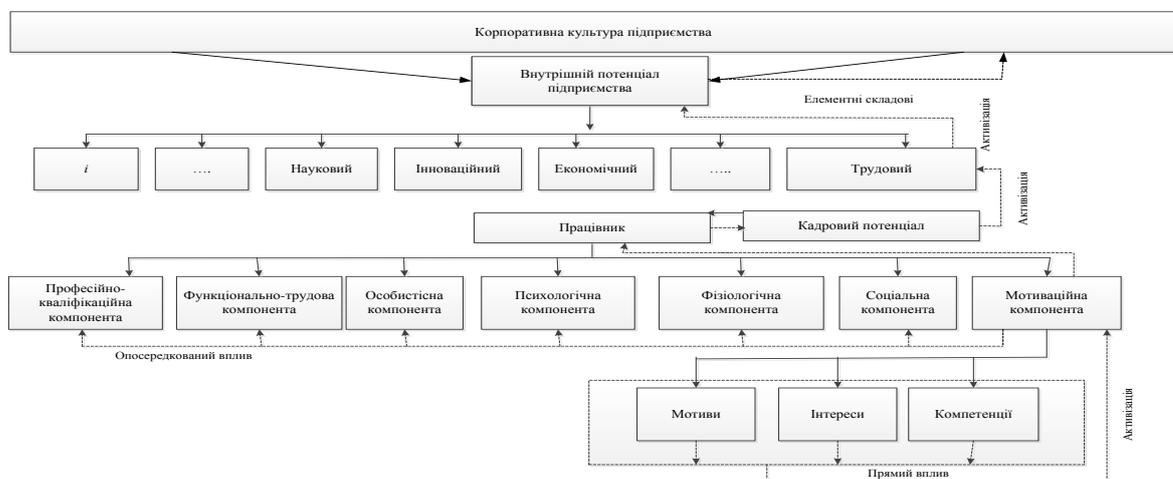


Рис. 2 - Удосконалена організаційно-логічна взаємодія корпоративної культури та потенціалу підприємства в мотиваційному контексті (сформовано на основі [2] та власних розробок [13])

Так, структура потенціалу працівника розроблялась нами в [13] та включала наступні компоненти: професійно-кваліфікаційну, функціонально-трудова, особистісну, психологічну, фізіологічну, соціальну, мотиваційну. Така структура дозволяє розгалужити настанови індивідуума (а відповідно і подальшу діяльність) за певними сутнісними характеристиками та здійснювати більш якісний вплив та управління елементами соціальної, комунікаційної та трудової поведінки співробітників та впливати на сприйняття та точкове застосування саме необхідних підприємству цінностей, пріоритетів і норм для кожного окремого працівника. Отже, бажання, обсяг реалізації працівником кожної з зазначених компонент (у тому числі і мотиваційної) корелює та підпорядковуються рівню сприйняття індивідуумом елементів корпоративної культури та політики її застосування.

Враховуючі спрямованість дослідження деталізуємо мотиваційну компоненту потенціалу працівника. Цілком зрозумілим є той факт, що діяльність людини корелює з наступним елементами: потреби, мотиви, інтереси, компетенції. Потреби виключимо з розгляду, в рамках цього дослідження, оскільки певна з них не покривається впливом корпоративної культури (наприклад, первинні потреби людині в їжі, питті, тощо). А вот, мотиви та інтереси – інша річ, вони можуть бути як сформовані так і змінені, під кореговані підприємством на необхідний лад у тому числі через розповсюдження, донесення та засвоєння необхідних цінностей, пріоритетів і норм, і, як наслідок, змінювати необхідну поведінку та діяльність індивідуума. Компетенції, у цьому сенсі, будуть мати на наш погляд, певне похідне значення від попередніх двох елементів оскільки рівень прояву компетенції працівник може і змінювати. І тут задекларовані підприємством та сприйняті працівником норми, цінності, традиції, погляди можуть здійснити позитивний вплив на цей елемент.

На наш погляд організаційно-логічну взаємодію корпоративної культури та потенціалу необхідно розглядати ще і з позицій зворотності зв'язку елементів. Це, з нашої точки зору можливо обґрунтувати наступним чином: 1) носієм і суб'єктом управління в рамках корпоративної культури є персонал, який в теорії управління персоналом є і суб'єктом і об'єктом управління, а, отже, може не тільки реалізувати заходи а й приймати участь в їх розробці, впровадженні. Отже, персонал не тільки повинен сприймати елементи корпоративної культури, а і активно приймати участь в її розробці, впровадженні та підтримуванні; 2) корпоративна культура впливає на активні настанови людини, які можуть змінюватися з плином часу (наприклад, мотиви та інтереси), а, отже потребує відслідковування і за необхідністю внесення зміни в необхідних елементах корпоративної культури щоб залишити високий рівень своєї впливовості на людини та персонал в загалі

**Висновки.** Здійснене нами дослідження дозволило удосконалити та підкреслити структурно-логічну взаємодію корпоративної культури та політики

з управління та мотивування персоналом. Надано авторське розуміння організаційно-логічної взаємодії корпоративної культури та потенціалу підприємства в мотиваційному контексті. Також було здійснено визначення місця і ролі, з авторської точки зору, доцільності врахування мотиваційного аспекту управління персоналом в заходах з формування та розвитку корпоративної культури сучасного підприємства. Надано авторський HR – мотиваційно орієнтований аналіз деяких понять «корпоративної культури». Таким чином, показано що ефективність діяльності підприємства знаходиться у залежності від якісної побудованої взаємодії кадрової та мотиваційної складової діяльності підприємства з політикою формування та розвитку корпоративної культури.

#### Список літератури

1. *Корпоративна культура* : Навчальний посібник. Під заг. ред. Г.Л. Хаца – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
2. Захарчин Г.М. *Корпоративна культура* : Навчальний посібник. Під заг. ред. Г.М. Захарчина – Львів: «Новий світ-2000», 2011. – 317 с.
3. Гнезділова К.М. *Корпоративна культура викладача вищої школи* : навч.-метод. посібник / К. М. Гнезділова – Черкаси : ЧНУ ім. Б.Хмельницького, 2013. – 124 с.
4. Комарова К.В. *Організаційна культура*: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. – 166 с.
5. Тихомірова Є. *Корпоративні комунікації* : посібник для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Євгенія Тихомірова. – Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. – 216 с.
6. Польова Л.В. *Корпоративна культура. Діловий етикет* : Навчально-методичний посібник / Л.В. Польова. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2016. – 201 с.
7. Зеркаль А.В. *Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств* : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. – 346 с.
8. Долга Г.В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства / Г.В. Долга. // *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. – 2018. – №7. – С. 60–67.
9. Григор'єва О.В. Корпоративні свята як інструмент внутрішнього управління персоналом / О.В. Григор'єва, О.С. Іщенко. // *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. – 2018. – №16. – С. 297–300.
10. Мідляр А. К. Роль особистості керівника в корпоративній культурі [Електронний ресурс] / А. К. Мідляр // *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/78228>
11. Антохова І.М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом [Електронний ресурс] / І.М. Антохова, Л.Д. Водянка, Л.А. Сибирка // *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/44.pdf).
12. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / І.С. Гращенко, І.П. Гуша, С.Є. Лавринюк // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 46-51. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
13. Мотиваційний потенціал працівника як резерв розвитку підприємства / П.Г. Перерва, О.М. Гуцан // *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. - 2014. - Вип. 11. - С. 233-244. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem\\_2014\\_11\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2014_11_26)
14. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій / В.А. Кучинський, О.М. Гуцан // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2021. – № 4. – С. 45-51.

15. Гуцан О. М. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації / О.М. Гуцан, В.А. Кучинський, Д.Ю. Крамський // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 23. – С. 106-110.
- References (transliterated)**
1. *Korporaty`vna kul`tura: Navchal`ny`j posibny`k* [Corporate culture: study guide]. Pid zag. red. G.L. Xayeta – Kiev: Centr navchal`noyi literatury`, 2003. – 403 p.
  2. Zaxarchy`n G.M. *Korporaty`vna kul`tura: Navchal`ny`j posibny`k* [Corporate culture: study guide]. Pid zag. red. G.M. Zaxarchy`na – L`viv: «Novy`j svit-2000», 2011. – 317 p.
  3. Gnezdilova K.M. *Korporaty`vna kul`tura vy`kladacha vy`shhoyi shkoly`*: navch.-metod. posibny`k [Corporate culture of a higher school teacher : educational and methodological manual] / K. M. Gnezdilova – Cherkasy` : ChNU im. B. Xmel`ny`cz`kogo, 2013. – 124 p.
  4. Komarova K.V. *Organizacijna kul`tura: navchal`ny`j posibny`k dlya studentiv vy`shhy`x navchal`ny`x zakladiv* / K.V. Komarova. - Dnipropetrovs`k, DDFA, 2011. – 166 p.
  5. Ty`xomy`rova Ye. *Korporaty`vni komunikaciyi* : posibny`k dlya stud. vy`shh. navch. zakl. [Corporate communications: a guide for students of higher educational institutions] [Tekst] / Yevgeniya Ty`xomy`rova. – Lucz`k : FOP Zaxarchuk V.M., 2013. – 216 p.
  6. Pol`ova L.V. *Korporaty`vna kul`tura. Dilovy`j ety`ket*: Navchal`no-metody`chny`j posibny`k [Corporate culture. Business etiquette: Educational and methodological guide] / L.V. Pol`ova. – Ivano-Frankivs`k : Foliant, 2016. – 201 p.
  7. Zerkal` A.V. *Korporaty`vna kul`tura ta komercijna svidomist` personalu – innovacijni napryamy` rozvy`tku pidpry`yemstv* : monografiya [Corporate culture and commercial awareness of personnel - innovative directions of enterprise development: monograph]. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. – 346 p.
  8. Dolga G.V. *Vplyv korporaty`vnoyi kul`tury` na upravlinnya personalom pidpry`yemstva* [The impact of corporate culture on enterprise personnel management] / G.V. Dolga. // *Elektronne naukovе faxove vy`dannya z ekonomichny`x nauk «Modern Economics»* [Electronic scientific publication on economic sciences "Modern Economics"]. – 2018. – no. 7. – pp. 60–67.
  9. Gry`gor`yeva O.V. *Korporaty`vni svyata yak instrument vnutrishn`ogo upravlinnya personalom* [Corporate holidays as a tool of internal personnel management] / O.V. Gry`gor`yeva, O.S. Ishhenko. // *Ekonomika i suspil`stvo* [Economy and society]. *Mukachivs`ky`j derzhavny`j universy`tet*. – 2018. – no. 16. – pp. 297–300.
  10. Midlyar A. K. *Rol` osoby`stosti kerivny`ka v korporaty`vni kul`turi* [The role of the leader's personality in corporate culture] [Elektronny`j resurs] / A. K. Midlyar // *Problemy` innovacijno-investy`cijnogo rozvy`tku* [Problems of innovation and investment development]. – 2017. – Rezhy`m dostupu do resursu : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/78228>
  11. Antoxova I.M. *Korporaty`vna kul`tura yak efekty`vny`j instrument upravlinnya personalom* [Corporate culture as an effective personnel management tool] [Elektronny`j resurs] / I.M. Antoxova, L.D. Vodyanka, L.A. Sy`by`rka // *Elektronne naukovе faxove vy`dannya "Efekty`vna ekonomika"* [Electronic scientific publication "Efficient Economy"]. – 2019. – Rezhy`m dostupu do resursu: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/44.pdf).
  12. *Korporaty`vna kul`tura yak osnova formuvannya moty`vacijnogo mexanizmu u strategichnomu upravlinni pidpry`yemstvom* [Corporate culture as a basis for the formation of a motivational mechanism in the strategic management of an enterprise] [Elektronny`j resurs] / I.S. Grashhenko, I.P. Gushha, S.Ye. Lavry`nyuk // *Ekonomika: realiyi chasu. Naukovy`j zhurnal* [Economy: realities of time. Scientific journal]. – 2012. – no. 3-4 (4-5). – pp. 46-51. – Rezhy`m dostupu do zhurn.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
  13. *Moty`vacijny`j potencial pracivny`ka yak rezerv rozvy`tku pidpry`yemstva* [The employee's motivational potential as a reserve for enterprise development] / P.G. Pererva, O.M. Guzman // *Ekonomichni nauky`*. *Seriya : Ekonomika ta menedzhment* [Economic sciences. Series: Economics and management]. - 2014. - Vol. 11. - pp. 233-244. - Rezhy`m dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem\\_2014\\_11\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2014_11_26)
  14. *Formuvannya efekty`vnoyi sy`stemy` moty`vaciyi personalu na osnovi modelej kompetencij* [Formation of an effective personnel motivation system based on competency models] / V.A. Kuchy`ns`ky`j, O.M. Guzman // *Visny`k Nacional`nogo texnichnogo universy`tetu "Xarkivs`ky`j politexnichny`j instytut" (ekonomichni nauky`)* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : a collection of scientific papers] – Kharkiv : NTU "XPI", 2021. – no. 4. – pp. 45-51.
  15. Guzman O.M. *Naukometry`chna sy`stematy`zaciya teorety`chny`x pidxodiv do formuvannya moty`vaciyi* [Scientometric systematization of theoretical approaches to the formation of motivation] / O.M. Guzman, V.A. Kuchy`ns`ky`j, D.Yu. Krams`ky`j // *Visny`k Nacional`nogo texnichnogo universy`tetu "XPI". Ekonomichni nauky`* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : a collection of scientific papers] – Kharkiv : NTU "XPI", 2019. – no. 23. – pp. 106-110

Надійшла (received) 04.03.2024

*Відомості про авторів / About the Authors*

**Гуцан Олександр Миколайович (Gutsan Oleksandr)** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин НТУ «ХПІ» ; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0002-9989-5195>; e-mail: [Oleksandr.Gutsan@khi.edu.ua](mailto:Oleksandr.Gutsan@khi.edu.ua).

*М.В.КЛИМЕНТОВА, Т.О.КОБЕЛЄВА***ВСТАНОВЛЕННЯ НИЖНЬОЇ МЕЖІ ЦІНИ НА ІННОВАЦІЙНУ ПРОДУКЦІЮ**

Дослідження спрямоване на аналіз процесу встановлення нижньої межі цін на інноваційну продукцію. У роботі розглядаються ключові аспекти визначення мінімальних цінових позначок для інноваційної продукції, зокрема врахування витрат на виробництво, конкурентний аналіз ринку та потреби споживачів. Дослідження також акцентує увагу на ефективних методах індивідуалізації цінової політики, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності та стимулювання попиту на інноваційні рішення. Результати аналізу можуть виявити практичне значення для підприємств, які займаються виробництвом інноваційної продукції, та слугувати підґрунтям для розробки ефективної стратегії ціноутворення в цьому секторі. У роботі було детально проаналізовано процес визначення нижньої межі ціни на нову продукцію. Дослідження охоплює методи та фактори, які впливають на цей процес, зокрема розглядається роль собівартості, прибутковості та рентабельності. Аналіз встановлення нижньої межі ціни на нову продукцію також розглядає вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на встановлення нижньої межі цін, зокрема фінансового стану підприємства, інноваційного характеру продукції та споживачьких тенденцій. Акцентовано на важливості правильного встановлення нижньої цінової межі для забезпечення економічної вигідності виробництва та сприяння інноваційному розвитку на ринку. Окрім того, висвітлюється значення адаптивності цінової стратегії до змін технологічного прогресу. Аналіз встановлення нижньої межі цін на інноваційну продукцію може сприяти вдосконаленню методів ціноутворення та підвищенню ефективності стратегій маркетингу для інноваційно орієнтованих підприємств. Результати аналізу надають важливі вказівки для виробників, спрямовані на оптимізацію цінової політики і забезпечення конкурентоспроможності нових продуктів.

**Ключові слова:** нижня межа ціни; вартість продукції; затрати; ринков; стратегічне ціноутворення; оптимізація виробництва; інноваційні вироби

*M. V. KLYMENTOVA, T. O. KOBELIEVA***SETTING THE LOWER PRICE LIMIT FOR INNOVATIVE PRODUCTS**

The study is aimed at analyzing the process of setting the lower price limit for innovative products. The paper examines the key aspects of determining the minimum price tags for innovative products, in particular, taking into account production costs, competitive market analysis and consumer needs. The study also focuses on effective methods of individualizing pricing policy aimed at maintaining competitiveness and stimulating demand for innovative solutions. The results of the analysis can reveal practical significance for enterprises engaged in the production of innovative products and serve as a basis for the development of an effective pricing strategy in this sector. The process of determining the lower price limit for new products was analyzed in detail. The study covers the methods and factors that influence this process, particularly looking at the role of cost, profitability and profitibility. The analysis of the establishment of the lower price limit for new products also considers the influence of internal and external factors on the establishment of the lower price limit, in particular, the financial condition of the enterprise, the innovative nature of the products and consumer trends. Emphasis is placed on the importance of correctly setting the lower price limit to ensure the economic profitability of production and to promote innovative development in the market. In addition, the value of adaptability of the price strategy to changes in technological progress is highlighted. Analysis of the establishment of the lower price limit for innovative products can contribute to the improvement of pricing methods and increase the effectiveness of marketing strategies for innovatively oriented enterprises. The results of the analysis provide important guidelines for manufacturers aimed at optimizing the pricing policy and ensuring the competitiveness of new products.

**Keywords:** lower price limit; product cost; costs; market; strategic pricing; production optimization; innovative products

**Вступ.** В сучасному економічному середовищі, де інновації стають ключовим каталізатором успіху, визначення оптимальних цін на інноваційну продукцію є критичною стратегічною задачею для підприємств.

Визначення ціни на новий продукт полягає у встановленні розумних економічних параметрів, які задовольняють як виробників, забезпечуючи їхні економічні інтереси в процесі виробництва, так і споживачів, стимулюючи їх зацікавленість у використанні нового виробу. Ця задача вирішується шляхом визначення нижньої межі ціни. Нижня межа ціни призначена для захисту економічних інтересів виробника, гарантуючи компенсацію всіх витрат та досягнення заданого прибутку, який може бути планованим або нормативним.

Зокрема, аналіз встановлення нижньої межі цін на цей вид продукції стає передумовою для досягнення балансу між конкурентоспроможністю, забезпеченням прибутковості та задоволенням споживачьких потреб. У цьому контексті важливо розглянути вплив різноманітних факторів, таких як фінансова стійкість, ступінь інноваційності та динаміка попиту на ринку, на формування цінової стратегії. Дослідження нижньої межі цін на інноваційну продукцію має на меті

виявлення оптимальних підходів до ціноутворення, що враховують усі аспекти високотехнологічного виробництва та сприяють створенню ефективних стратегій у сфері маркетингу та інновацій.

**Постановка задачі (проблеми).** У вивченні аналізу встановлення нижньої межі цін на інноваційну продукцію ключовою проблемою є необхідність розробки ефективних стратегій ціноутворення, які б враховували специфіку цього виду продукції.

Задача полягає в оптимальному визначенні цін, які одночасно б забезпечували конкурентоспроможність підприємства, забезпечували прибутковість та відповідали споживачьким очікуванням. Додатковим викликом є розгляд впливу факторів, таких як ступінь інноваційності продукції, динаміка попиту на ринку та кон'юнктура економіки, на формування цінової політики.

Таке дослідження має на меті розкрити оптимальні стратегії ціноутворення, які б дозволили підприємствам виходити на ринок з інноваційними продуктами, забезпечуючи при цьому їхню успішну комерціалізацію та стійке функціонування в умовах конкурентного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання теоретичних, методичних та практичних аспектів формування ціноутворення на нову продукцію

© М.В. Климентова, Т.О. Кобелева, 2024

знаходять відображення у дослідженнях таких вчених, як Ткачова Н.П. [1], Перерва П.Г. [2, 3, 4], Кобелева Т.О. [6, 7], Маслак О.І. [5], Витвицька О.Д. [7], Ілляшенко С.М. [8], Савченко О.В. [9], Шевчук Н.А. [10] та інші. Незважаючи на значний обсяг досліджень у цьому напрямі, питання, пов'язані із визначенням нижньої межі цін на інноваційну продукцію та аналізу її визначення, залишаються недостатньо висвітленими.

**Мета роботи (дослідження).** Мета дослідження нижньої межі ціни полягає в ретельному вивченні економічних факторів та визначенні найнижчого рівня ціноутворення, який забезпечить виробнику відшкодування всіх витрат і, водночас, зробить продукцію конкурентоспроможною на ринку. Це дослідження дозволяє оптимізувати цінову політику, забезпечуючи баланс між економічними інтересами виробника та доступністю продукту для споживачів.

**Результати дослідження.** Нижня межа ціни – це нетто-ціна пропозиції на одиницю товару, зменшення якої не забезпечить підприємству досягнення певної мети і навіть виживання. При цьому передбачається, що підприємство в основному пропонує на ринку свій продукт покупцям за тією самою ціною.

Визначення нижньої межі ціни є важливим етапом в стратегії ціноутворення, особливо при випуску нової продукції на ринок. Основна мета цього процесу полягає в встановленні найнижчого прийнятного рівня ціни, який забезпечить виробникові покриття витрат і забезпечення прибутку[5].

Основні аспекти визначення нижньої межі ціни включають:

**Собівартість:** розрахунок собівартості виробу враховує всі витрати, пов'язані з його виробництвом, включаючи сировинні матеріали, працю, витрати на устаткування та інші виробничі витрати.

**Ринкові умови:** аналіз ринкових умов і конкуренції допомагає визначити, наскільки споживачі готові прийняти певний рівень ціни.

**Стратегія входження:** цінова стратегія входження на ринок, чи то низька ціна для завоювання частки ринку, чи встановлення престижної ціни для створення образу високої якості, впливає на визначення нижньої межі.

**Еластичність попиту:** реакція попиту на зміну ціни важлива при визначенні оптимального рівня, який задовольняє як виробника, так і споживача.

**Підтримка продажів:** урахування можливостей для проведення різноманітних акцій, знижок або інших заходів підтримки продажів.

Взаємодія цих факторів дозволяє встановити оптимальну нижню межу ціни, що задовольняє інтереси як виробника, так і споживача, сприяючи успішному введенню продукції на ринок.

Нижня межа ціни може обчислюватися з орієнтацією на витрати, результати, ліквідність. Розрізняють короткострокову та довгострокову нижню межу ціни.

Орієнтована на витрати нижня межа ціни може обчислюватися у межах розрахунку суми покриття лише на однопродуктовому підприємстві. Проте

розрахунок суми покриття може розглядатися придатним визначення нижньої межі ціни, якщо беруться до уваги такі принципи:

- Нижня межа ціни, що розраховується через розрахунок суми покриття, розглядається лише як інформація, з якої починаються збитки для підприємства.

- Нижня межа ціни може визначатися виходячи з вимог ринку, наприклад, у рамках політики щодо введення товару на ринок, політики залучення покупців, політики витіснення конкурентів. Усі вони пов'язані з умовами, необхідними у поточному періоді, відшкодування яких за певних умов очікується у майбутньому.

- Нижня межа ціни, може визначатися у зв'язку з вимогами політики ліквідності.

- Нижня межа ціни, яка розраховується через розрахунок суми покриття, лише тоді має практикуватися, коли це необхідно[8].

Розрахунок нижньої межі ціни, орієнтованої на результат, застосовується на багатопродуктових підприємствах. Тут недостатньо розглядати лише один вид продукту. Необхідно враховувати вплив зміни на один вид товару по відношенню до інших товарів, при цьому оцінюючи успіх підприємства.

Короткострокова, орієнтована на результат нижня межа ціни за відсутності обмеженості виробничої потужності дорівнює змінним затратам.

Якщо ж прийняття до виробництва нового виду продукту призводить до витіснення інших видів продукції, що виготовляється, то короткострокова нижня межа ціни, орієнтована на результат, включає в себе змінні витрати і постійні витрати.

Довгострокова нижня межа ціни, орієнтована на результат, охоплює як змінні, і постійні витрати.

Нижня межа ціни, орієнтована на ліквідність, охоплює витрати, які забезпечують щонайменше платоспроможність підприємства і є сумою короткострокових постійних і змінних витрат. Розрахунок нижньої межі ціни, орієнтованої на ліквідність, у виробничій практиці можливий лише тоді, коли виконуються такі умови:

- всі реалізовані продукти ведуть до надходження грошей у той же період;

- виготовлена кількість продукту повністю реалізується у той же період;

- придбані сировину та матеріали повністю споживаються у той же період;

- матеріали, що споживаються, оцінюються за цінами придбання;

- усі набуті блага оплачуються негайно;

- усі амортизаційні відрахування встановлюються на базі календарного часу;

- інші фактори впливу на ліквідність, які не пов'язані із витратами, відсутні;

- початковий запас готівки дорівнює нулю;

- усі можливості отримання ліквідних коштів вичерпані;

- короткострокові витрати належать на різні види продуктів[1].

Визначення нижньої межі ціни. Для визначення нижньої межі ціни виробу (витрат виробника) можуть бути використані 2 підходи: прямий та параметричний. У першому випадку витрати визначаються шляхом прямого рахунку. У другому – на основі порівняння із витратами на випуск аналогічних виробів.

Методи прямого рахунку відрізняються ситуацією запуску нового виробництва та ситуацією випуску продукції на наявних потужностях. Визначення нижньої межі ціни виробу під час запуску нового виробництва доцільно проводити з урахуванням розрахунку ціни окупності [10].

Ціна окупності – це вартість одиниці виробу, що забезпечує при заданих обсягах випуску повернення всіх коштів, вкладених у проект розробки, виробництва та реалізації виробу з урахуванням зміни вартості коштів з часом [9]. Оцінюючи ціни окупності в розрахунок приймаються лише приростні витрати, пов'язані з випуском нового виробу.

На практиці визначення нижньої межі ціни враховує як результат обчислення планової собівартості одиниці продукції та нормативного прибутку. Останній виражений як добуток нормативної рентабельності продукції та планової собівартості.

$$C_n = S_n(1 + R_b), \quad (1)$$

де:  $S_n$  – собівартість нової продукції;  $R_b$  – рентабельність базової продукції.

Обидва компоненти цієї формули можуть викликати відхилення величин, оскільки вони пов'язані з розподілом постійних витрат між різними видами продукції. Це також призводить до абсолютно різних значень рентабельності, які можуть бути враховані при розрахунку нижньої межі ціни за формулою.

При визначенні нижньої межі ціни для нової інноваційної продукції розраховується її собівартість за умов повного виробництва, не враховуючи витрат на розробку, дослідження та нової продукції. Слід зауважити, що при цьому враховується планова собівартість нового продукту. У випадку, якщо фактична собівартість перевищує плановану, підприємство зобов'язане компенсувати ці витрати за рахунок власних ресурсів. Однак, якщо нова продукція виготовлялася в обмеженому обсязі, в її ціну включаються витрати на розробку, що забезпечувало повне відшкодування витрат виробників нового продукту [13].

Обґрунтування цін і економічного ефекту нової інноваційної продукції проводиться на всіх етапах її розробки та впровадження в виробництво. Розрахунок лімітної ціни для нового продукту також включає в себе необхідні обґрунтування. Лімітна ціна визначає максимально припустимий рівень цін, враховуючи корисний ефект. Вона повинна бути меншою за верхню межу ціни та забезпечувати споживачеві зниження оптових цін в розрахунок на одиницю корисного ефекту.

Для нової продукції, яка призначена для заміни раніше виробленої, лімітні ціни розраховуються враховуючи формулу верхньої межі ціни, з урахуванням можливого зниження собівартості протягом періоду від початку виробництва до другого або третього року її випуску.

$$C_t = C_n * V, \quad (2)$$

де:  $V$  – коефіцієнт здешевлення, пов'язаний із зменшенням витрат на виробництво.

Введемо такі позначення:

$C^0$  – ціна окупності нової продукції (шукана величина);

$W_t$  – капітальні вкладення, необхідні для запуску та організації виробництва на рік  $t$ , причому  $t \in [0, 3]$ ;

$h$  – час запуску виробництва;

$O$  – вкладення приріст оборотного капіталу рік запуску;

$P_t$  – плановий обсяг випуску продукції на рік  $t$ ;

$RV$  – щорічні прямі постійні витрати на випуск і реалізацію продукції, у тому числі маркетингові заходи (без урахування амортизації засобів виробництва, що купуються, та відсотків за кредитами);

$ZC$  – змінні (питомі) витрати на випуск та реалізацію одиниці продукції;

$L_f$  – запланована ліквідаційна (ринкова) вартість обладнання після закінчення його експлуатації, зменшена на величину витрат на демонтаж та реалізацію;

$\eta$  – ставка податку на прибуток;

$T$  – час реалізації проекту;

$D_r$  – коефіцієнт дисконтування року  $t$ .

Наведений до початку реалізації проекту розмір вкладень у проект дорівнюватиме:

$$K = \sum_{t=0}^T W_t P_t + RV_T, \quad (3)$$

де:  $K$  – наведена вартість капітальних вкладень.

Якщо амортизація нараховується лінійним методом, то сума амортизації, яка щорічно нараховується, буде дорівнює:

$$A = \frac{\sum_{t=0}^T P_t}{T-\tau}, \quad (4)$$

де:  $A$  – величина амортизації на рік ( $t \in [h + 1; T]$ ).

Чистий грошовий потік року  $t$ ,  $t \in [\tau + 1; T]$  розраховується за формулою:

$$W_t = (1 - \eta)[(C^0 - ZC)P_t - RV] + \eta \quad (5).$$

Додатковий потік останнього року  $T$  буде включати економію за рахунок використання оборотного капіталу і дохід від реалізації обладнання:

$$W_t = G + (1 - \eta)L_f, \quad (6)$$

Грошовий потік, наведений до початку реалізації проекту та генерований проектом, визначається за формулою:

$$PV = (1 - \eta)[(C^0 - ZC) \sum_{t=\tau+1}^T O_t W_t], \quad (7)$$

де: PV (present value) – наведена вартість потоку коштів, що генеруються проектом.

Ціна окупності перебуває із співвідношення PV = PK:

$$\sum_{t=0}^{\tau} P_t W_t + ZC_{\tau}, \quad (8)$$

звідки:

$$\sum_{t=0}^{\tau} P_t W_t + Z(D_{\tau} - W_{\tau}) - \eta \frac{\sum_{t=\tau}^T P_t}{T - \tau}, \quad (9)$$

Визначення нижньої межі ціни на виріб, що випускається.

Нижня межа ціни на виріб, що випускається на наявних потужностях, може бути розрахована як сума прямих і неявних (поставлених) витрат виробника[4].

Прямими називаються витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, що оцінюються. Це витрати, які компанія не нестиме, якщо відмовиться від виробництва даного виду продукції. До прямих витрат відносяться:

- витрати на сировину, матеріали, напівфабрикати та комплектуючі, що використовуються під час виробництва продукції;
- оплата праці промислово-виробничого персоналу, зайнятого виробництвом продукції;
- нарахування на оплату праці промислово-виробничого персоналу, комісійні посередникам та ін.[2].

Прямі витрати включають змінну і постійну частини.

Поставленими витратами називаються витрати, які компанія несе в результаті вибору даного варіанту використання наявних у неї ресурсів (виробництва продукції, що оцінюється).

Це втрачена вигода компанії внаслідок відмови від кращої з альтернативних програм виробництва (варіант – використання наявного майна).

В окремому випадку, коли найкращою з наявних альтернатив є здача майна в оренду, поставлені витрати можна розрахувати за формулою:

$$OC = V - \eta(R - A), \quad (10)$$

де: OC (opportunity cost) – поставлені витрати компанії; R – розмір орендної плати, яку б отримувати компанія від здачі майна у найм;  $\eta$  – ставка податку на прибуток; A – величина нараховується на дане майно амортизації.

У випадку, якщо найкращою з наявних альтернатив є використання ресурсів компанії для випуску альтернативної продукції, загальну логіку розрахунку поставлених витрат можна описати так:

$$OC = (1 - \eta)(S_a O_a - PW_a) + \eta A, \quad (11)$$

де:  $S_a$  – ціна на продукцію, від виробництва якої компанія змушена відмовлятися (альтернативної продукції);  $O_a$  – обсяг випуску альтернативної продукції;  $PW_a$  – прямі витрати на випуск альтернативної продукції; A – величина амортизації, що нараховується на майно, що використовується.

Відповідно, витрати компанії на випуск оцінюваної продукції U визначаються за формулою:

$$U = PW_0 + OC, \quad (12)$$

де:  $PW_0$  – прямі витрати компанії на випуск оцінюваної продукції.

Нижня межа ціни на одиницю продукцію, що оцінюється, знаходиться за формулою:

$$C_0 = \frac{PW_0 + OC}{O_0}, \quad (13)$$

де:  $C_0$  – нижня межа ціни на одиницю продукції;  $PW_0$  – прямі витрати підприємства на випуск продукції, що оцінюється;  $O_0$  – запланований обсяг випуску продукції, що оцінюється.

Параметричний підхід до визначення витрат на інноваційну продукцію заснований на виявленні зв'язку між споживчими (технічними) параметрами виробу та витратами на його виробництво [3] і використовується, коли основні споживчі (технічні) параметри продукції, що оцінюється, піддаються чіткому кількісному визначенню.

Підхід має кілька різновидів: питомий, регресійний та агрегатний.

Питомий метод виходить із припущення, що виробництво прямо пропорційні значенню певного параметра.

У разі застосування питомого способу обчислення витрат, загальна величина витрат розраховується за формулою:

$$V_0 = V_a \frac{Y_0}{Y_a} k, \quad (14)$$

де:  $V_0$  – витрати на виробництво продукції, що оцінюється;  $V_a$  – витрати виробництво продукції-аналога;  $Y_0$  – значення характеристики для продукції, що оцінюється;  $Y_a$  – значення характеристики продукції аналога; k – коефіцієнт пропорційності, знайдений з урахуванням аналізу параметричного ряду.

Регресійний спосіб (як і в разі застосування методу порівнянних ринкових цін) заснований на виявленні статистичної залежності між значущими параметрами продукції та витратами на її виробництво:

$$V = p(U_1, U_2, U_3 \dots U_m), \quad (15)$$

де:  $V$  – оцінна величина витрат;  $p$  – функція залежності витрат на виробництво продукції від його параметрів;  $U_i$  –  $i$ -й параметр виробу;  $m$  – загальна кількість значних властивостей продукції.

У разі застосування агрегатного способу витрати обчислюються як сума вартості окремих частин продукції, що входять до параметричного ряду, плюс витрати на складання:

$$V = \sum_{j=1}^n V_j + PS_c, \quad (16)$$

де:  $V_j$  – вартість виміряна за допомогою питомого методу;  $n$  – загальна кількість елементів;  $PS_c$  – прямі витрати на збирання.

Таким чином, існують різні науково обґрунтовані методи визначення верхньої та нижньої межі ціни на інноваційну продукцію.

Загальна ідеологія ціноутворення на інноваційну продукцію має, на думку авторів, бути наступною [8].

Нижня межа ціни є граничною величиною, перевищити яку можна лише у виняткових випадках. Обґрунтування цього перевищення повинно включати, як мінімум, дві складові частини:

а) обґрунтування необхідності замовлення цієї продукції у вітчизняних постачальників (єдиного постачальника);

б) обґрунтування збитковості виробництва відповідної продукції у потенційних постачальників за заданого рівня цін.

Необхідність замовлення продукції у постачальника, неконкурентного в даний час з точки зору світового ринку цін, може бути обумовлена не тільки стратегічним призначенням продукції, що поставляється, але і завданням зберегти, відновити або створити всередині країни відповідного виробництва [7].

Передбачається, що в майбутньому це дозволить зменшити залежність країни від закордонних постачальників, вийти на світові ринки, створити нові робочі місця. Крім того, при відмові від замовлення продукції у єдиного постачальника необхідно враховувати все пов'язані вигоди (збитки), пов'язані з цим рішенням, а саме: скорочення робочих місць на даному виробництві та на підприємствах суміжниках; здійснення витрат, пов'язаних із можливим банкрутством підприємства-постачальника, тощо.

**Висновки.** У підсумку аналізу встановлення нижньої межі цін на інноваційну продукцію видно, що це складний і багатоплановий процес, який вимагає глибокого розуміння технічних, економічних та ринкових аспектів. Однією з ключових проблем є обґрунтування собівартості нового виробу, що включає в себе розрахунок лімітної ціни та урахування можливого зниження собівартості протягом періоду виробництва.

Аналіз встановлення нижньої межі ціни на нову продукцію є важливим етапом для забезпечення

конкурентоспроможності на ринку, зокрема в умовах швидкого технологічного розвитку. Щоб визначити оптимальний рівень цін, який задовольнить споживачів і забезпечить прибутковість підприємства. Необхідність врахування внутрішніх та зовнішніх факторів підкреслює важливість комплексного підходу до ціноутворення. Нижня межа ціни дозволяє збалансувати вартість продукту та забезпечити його доступність для споживачів. Виробники визначають оптимальний рівень ціни, який покриватиме витрати та сприятиме відзначенню продукту серед конкурентів.

Зазначено, що лімітна ціна має грати стратегічну роль у визначенні цінової політики підприємства, забезпечуючи баланс між конкурентоспроможністю і прибутковістю. Висновки також підкреслюють, що ефективне встановлення нижньої межі цін вимагає постійного моніторингу ринкових умов і гнучкості в адаптації до змін, що відбуваються в бізнес-середовищі.

Тобто, встановлення нижньої межі ціни є важливим аспектом з точки зору економічної доцільності виробництва та реалізації інноваційної продукції.

#### Список літератури

1. Tachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p. URL: [http://immi.ath.bielsko.pl/wpcontent/uploads/IMMI\\_2021\\_07.pdf](http://immi.ath.bielsko.pl/wpcontent/uploads/IMMI_2021_07.pdf)
2. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Маркетингові підходи до моніторингу кон'юнктури товарного ринку промислового підприємства // Економіка. Вісник НТУУ «ХП»: збірник наукових праць Київ: НТУУ "ХП", 2017. № 14. С. 468-477. URL: <http://ev.fimm.kpi.ua/article/view/108749>
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskole: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Kobieliava T.O., Veres Somosi M. (2019) Compliance program. Kharkov-Miskole : NTU «KhPI». 689 p.
5. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // Вісник НТУ "ХП": збірник наукових праць Економічні науки. Харків: НТУ "ХП", 2021. № 2. С. 21-26.
6. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // Вісник НТУ "ХП": збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ "ХП", 2015. № 59 (1168). С. 96-100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/20638>
7. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // Вісник НТУ "ХП" (економічні науки): збірник наукових праць Харків: НТУ "ХП", 2022. № 1. С. 52-57. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/60492>
8. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелева Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // Вісник НТУ "ХП": збірник наукових праць Економічні науки. Харків :НТУ "ХП", 2021. - № 1. - С. 53-58.
9. Савченко О.В., Марцінко Д.В. Аналіз методів ціноутворення та перспектив їх застосування. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2018. № 4. С. 304-308.

10. Шевчук Н.А., Тараненко Д.Ю. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: навчальний посібник / Н.А. Шевчук, Ю.Д.Тараненко, Київ. 2018. С. 281-287.
11. The Strategy and Tactics of Pricing (2017). A Guide to Growing More Profitably by Thomas T. Nagle, Georg Müller. 6th Edition. Pub. Location: New York, 365 p. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315185309/strategy-tactics-pricing-thomas-nagle-georg-m%C3%BCler> (accessed 26 December 2022).
12. Joseph A. Schumpeter (2021). The Theory of Economic Development. Routledge.
13. Ronald H. Coase. The Institutional Structure of Production: Available at: <https://www.jstor.org/stable/2117340> (accessed 26 December 2022).
14. на zasadakh zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Formation of innovative and investment policy of an industrial enterprise on the basis of a balanced system of indicators] // *Visnyk NTU "KhPI": zbirnyk naukovykh prats. Tematychnyi vypusk: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnystva. Kharkiv: NTU "KhPI"* [Bulletin of NTU "KhPI": collection of scientific papers. Thematic issue: Technical progress and production efficiency. Kharkiv: NTU "KhPI"] 2015. no 59 (1168). pp. 96-100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/20638>
15. Kobelieva T.O., Vytvytska O.D., Pererva P.H., Kovalchuk S.V. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva na zasadakh intelektualnoi vlasnosti [Strategic management of enterprise development based on intellectual property] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky): zbirnyk naukovykh prats Kharkiv: NTU "KhPI"* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences): collection of scientific works Kharkiv: NTU "KhPI"], 2022. no 1. pp. 52-57. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/60492>
16. Iliashenko S.M., Pererva P.H., Maslak O.I., Kobelieva T.O., Kuchynskiy V.A. Efektyvnist informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni intelektualnoi vlasnostiu promyslovoho pidpriemstva [The effectiveness of information technologies in the management of intellectual property of an industrial enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI": zbirnyk naukovykh prats Ekonomichni nauky. Kharkiv: NTU "KhPI"* [Bulletin of NTU "KhPI": a collection of scientific papers Economic sciences. Kharkiv: NTU "KhPI"], 2021. no 1. pp. 53-58.
17. Savchenko O.V., Martsinko D.V. Analiz metodiv tsinoutvorennia ta perspektyv yikh zastosuvannia [Analysis of pricing methods and prospects for their application]. // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. Khmelnykyi* [Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences. Khmelnytskyi], 2018. no 4. pp. 304-308.
18. Shevchuk N.A., Taranenko D.Y. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytva: navchalnyi posibnyk* [Modern problems of economics and entrepreneurship: a study guide] / N.A. Shevchuk, Y.D.Taranenko, Kiev. 2018. pp. 281-287. The Strategy and Tactics of Pricing (2017). A Guide to Growing More Profitably by Thomas T. Nagle, Georg Müller. 6th Edition. Pub. Location: New York, 365 p. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315185309/strategy-tactics-pricing-thomas-nagle-georg-m%C3%BCler> (accessed 26 December 2022).
19. Joseph A. Schumpeter (2021). The Theory of Economic Development. Routledge.
20. Ronald H. Coase. The Institutional Structure of Production: Available at: <https://www.jstor.org/stable/2117340> (accessed 26 December 2022).

#### References (transliterated)

1. Tachova N., Kobelieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal. Bielsko-Biala, 2021. no 6. 10 p. URL: [http://immi.ath.bielsko.pl/wpcontent/uploads/IMMI\\_2021\\_07.pdf](http://immi.ath.bielsko.pl/wpcontent/uploads/IMMI_2021_07.pdf)
2. Pererva P.H., Kobelieva T.O. Marketynhovi pidkhody do monitorynhu kon'unktury tovarnogo rynku promyslovoho pidpriemstva [Marketing approaches to monitoring the situation of the commodity market of an industrial enterprise] // *Ekonomika. Visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats Kiev : NTUU "KPI"* [Economic Bulletin of NTUU "KPI": collection of scientific papers Kyiv: NTUU "KPI"], 2017. no 14. pp. 468-477. URL: <http://ev.fimm.kpi.ua/article/view/108749>
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskole: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Kobelieva T.O., Veres Somosi M. (2019) Compliance program. Kharkov-Miskole : NTU «KhPI». 689 p.
5. Maslak O.I., Pererva P.H., Kobelieva T.O., Kuchynskiy V.A., Iliashenko S.M. Outsorsynh patentnykh, lohistychnykh ta informatsiinykh posluh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu na promyslovomu pidpriemstvi [Outsourcing of patent, logistics and information services as a tool for increasing the efficiency of intellectual property management at an industrial enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI": zbirnyk naukovykh prats Ekonomichni nauky. Kharkiv : NTU "KhPI"* [Bulletin of NTU "KhPI": collection of scientific papers of Economic Sciences. Kharkiv: NTU "KhPI"], 2021. no 2. pp. 21-26.
6. Pererva P.H., Kobelieva T.O., Tkachova N.P. Formuvannia innovatsiinoi ta investytsiinoi polityky promyslovoho pidpriemstva

Надійшла (received) 07.03.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Климентова Марія Віталіївна (Klymentova Mariia)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», аспірант кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: 0009-0008-7581-5315; тел. (098) 200-83-55, e-mail: [Mariia.Klymentova@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Mariia.Klymentova@emmb.khpi.edu.ua)

**Кобелєва Тетяна Олександрівна (Kobelieva Tetiana)** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-6618-0380; тел. (097) 468-56-45, e-mail: [tetiana.kobelieva@khpi.edu.ua](mailto:tetiana.kobelieva@khpi.edu.ua)

**Т. О. ПОГОРЕЛОВА****МОБІЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ: МІГРАЦІЯ ТА ІМІГРАЦІЯ**

У даній статті, використовуючи економічну теорію, досліджується вплив імміграції на ринок праці. На початку статті надаються визначення термінів: «міграція», «еміграція», «імміграція». Далі аналізуються причини і наслідки мобільності працівників. Зазначається, що мобільність працівників відіграє вирішальну роль у ринковій економіці, оскільки метою будь-якого ринку є сприяння добровільному обміну, суспільство покладається на вільний рух працівників між роботодавцями для розподілу робочої сили таким чином, щоб досягти максимального задоволення як для працівників, так і для споживачів. Мобільність працівників між країнами та між регіонами всередині країни є важливим фактом економічного життя. Дослідження міграційних потоків підтверджують, що міграція відбувається з районів з відносно поганими можливостями заробітку до місць, де можливості кращі. Особлива увага приділяється вивченню особистих характеристик іммігрантів (вік і орієнтація на майбутнє) та аналізу факторів, чи впливає імміграція на підвищення реального доходу на душу населення уродженця приймаючої країни. Також в статті розглядаються економічні причини міжнародної та внутрішньої, сімейної, зворотної міграції. З'ясовуються темпи зростання доходів іммігрантів. Проведений аналіз вигравів і програвів імміграції для споживачів та роботодавців приймаючої країни. Деякі положення статті дають відповіді на питання, чи загальні прибутки від імміграції перевищують втрати. Обґрунтовано загальні наслідки несанкціонованої (нелегальної) імміграції. Зроблено висновки стосовно того, що ніде аналітичні інструменти економіста не є настільки важливими, як у сфері імміграційної політики. Імміграція має як економічні, так і культурні наслідки. Мобільність є соціально корисною, оскільки вона сприяє як індивідуальному добробуту, так і якості підбору робочих місць. Доведено, що мобільність (або прийнятні заробітки до місць, де можливості кращі) є важливою для створення компенсаційної різниці в оплаті праці. Більше того, чим більша кількість працівників і роботодавців на ринку в будь-який момент часу, тим більше гнучкості має економіка у підборі робочих місць, які найкраще адаптуються до мінливого середовища.

**Ключові слова:** мобільність працівників; міграційні потоки; трудова міграція; імміграція; сусідні країни; заробітна плата; економічна ситуація

**Т. ПОГОРЕЛОВА****EMPLOYEE MOBILITY: MIGRATION AND IMMIGRATION**

This article, using economic theory, examines the impact of immigration on the labor market. At the beginning of the article, definitions of the terms: "migration", "emigration", "immigration" are provided. Next, the causes and consequences of employee mobility are analyzed. Labor mobility is said to play a crucial role in a market economy, since the purpose of any market is to facilitate voluntary exchange, society relies on the free movement of workers between employers to allocate labor in a way that maximizes satisfaction for both workers and consumers. The mobility of workers between countries and between regions within the country is an important fact of economic life. Studies of migration flows confirm that migration occurs from areas with relatively poor earning opportunities to places where opportunities are better. Special attention is paid to the study of personal characteristics of immigrants (age and orientation to the future) and the analysis of factors, whether immigration affects the increase in real income per capita of a native of the host country. The article also examines the economic causes of international and domestic, family, and return migration. The rates of growth of immigrants' incomes are revealed. Conducted an analysis of the gains and losses of immigration for consumers and employers of the host country. Some provisions of the article provide answers to the question of whether the overall gains from immigration outweigh the losses. The general consequences of unauthorized (illegal) immigration are substantiated. It is concluded that nowhere are the analytical tools of the economist as important as in the field of immigration policy. Immigration has both economic and cultural consequences. Mobility is socially beneficial because it contributes to both individual well-being and the quality of job selection. Mobility (or at least the threat of mobility) has been shown to be important in creating the compensating wage gap. Moreover, the greater the number of workers and employers in the market at any given time, the more flexibility the economy has in selecting the jobs that best adapt to the changing environment.

**Keywords:** employee mobility; migration flows; labor migration; immigration; neighboring countries; wages; economic situation

**Вступ.** Термін «міграція», означає переміщення людей за межі місця їхнього звичайного проживання, через міжнародний кордон або всередині держави. Міграція поєднує у собі 2 поняття: «еміграцію» та «імміграцію».

Еміграція – це процес виїзду громадян із певної держави. Цей термін застосовується до країни, яку залишають із метою зміни місця проживання. Наприклад, еміграція із України означає виїзд за межі української території.

Імміграція – це процес в'їзду до держави для тимчасового чи постійного перебування. Цей термін застосовується до країни, в яку переїжджають для проживання. Наприклад, імміграція до Німеччини означає, що людина встановлює нове місце проживання на німецькій території.

Хоча потік робочої сили через національні кордони не є новим явищем — зрештою, він спричинив заселення Австралії, Канади та Сполучених Штатів, імміграція за останні десятиліття значно підвищила

частку іноземних громадян, які народилися в Європі та Північній Америці.

Різне збільшення присутності іммігрантів, які часто розмовляють іншою мовою і часто є вихідцями з бідніших країн, привело до більш суворих обмежень або жорсткіших заходів «безпеки кордонів. Пропозиції запровадити суворіші обмеження на імміграцію, включно з видворенням іммігрантів без робочих віз, часто обґрунтовуються аргументами, що іммігранти знижують зарплату корінним жителям або іншим чином накладають фінансовий тягар на «приймаючу» країну.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми трудової міграції, теоретичні аспекти, методологія та методика досліджень міграції знайшли висвітлення в наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, серед яких: Білоцерківець В.В., Завгородня О.О., Лебедева В.К., Веремієнко Т.С., Гуменюк Ю.П., Лагуніна О., Миколаєнко А., Стаканов Р.Д., Яковчук В., Массей Д. та ін. Автори розглядали ключові аспекти мобільності працівників та

обґрунтовували шляхи вирішення проблем, пов'язаних з міграцією. Незважаючи на значні наукові здобутки, ці питання є досить актуальними, особливо в умовах збільшення кількості трудових мігрантів. Посилення міграційних потоків потребують постійного вивчення, оцінки й аналізу географії мігрантів. Актуальність та важливість цієї проблеми зумовили вибір теми, мети і завдання дослідження.

**Основні результати дослідження.** У цій статті спробуємо проаналізувати рішення про еміграцію та вплив імміграції на ринок праці. Почнемо з аналізу причин і наслідків мобільності працівників — більшої категорії, важливою частиною якої є імміграція. Мобільність працівників відіграє вирішальну роль у ринковій економіці. Оскільки метою будь-якого ринку є сприяння добровільному обміну, суспільство покладається на вільний рух працівників між роботодавцями для розподілу робочої сили таким чином, щоб досягти максимального задоволення як для працівників, так і для споживачів. Потік (фактичний або загрозовий) працівників з нижче оплачуваних робіт змушує фірми, які платять нижчу за рівноважну заробітну плату, збільшувати свої пропозиції щодо заробітної плати. Існування компенсаційної різниці в заробітній платі, наприклад, також залежить від здатності інформованих працівників робити вибір між можливостями працевлаштування в пошуках більшої корисності.

Однак мобільність коштує дорого. Працівники повинні знайти час, щоб знайти інформацію про іншу роботу, і принаймні для деяких працівників пошук роботи є найефективнішим, якщо вони спочатку кинуть поточну роботу (наприклад, шукати роботу в новій географічній зоні). Розірвати стосунки з поточним роботодавцем означає залишити друзів і знайоме оточення, а також це може означати відмову від цінних пільг для співробітників або внутрішнього шляху до майбутніх просувань. Знайшовши нову роботу, працівники цілком можуть зіткнутися з грошовими, і майже напевно, зіткнутися з психічними витратами, пов'язаними з переїздом у нове середовище, а у випадку імміграції, виникає потреба вивчити нову мову та адаптуватися до нової культури. Коротше кажучи, працівники, які переходять до нових роботодавців, несуть витрати в найближчій перспективі, щоб потім можна було підвищити корисність.

Мобільність працівників між країнами та між регіонами всередині країни є важливим фактом економічного життя.

Теорія людського капіталу передбачає, що міграція відбувається з районів з відносно поганими можливостями заробітку до місць, де можливості кращі. Дослідження міграційних потоків підтверджують це передбачення. Хоча людей більше приваблюють місця, де очікується кращий заробіток, вони не обов'язково походять із регіонів, де можливості найменші.

Найбільш послідовним висновком досліджень є те, що людей приваблюють сфери, де реальні заробітки працівників, які працюють повний робочий день, найвищі. Однак дослідження не виявляють сталого

зв'язку між безробіттям і внутрішньою міграцією, можливо тому, що кількість людей, які переїжджають із уже наявною роботою, утричі перевищує кількість людей, які переїжджають у пошуках роботи. Якщо людина вже має роботу в певній сфері, рівень безробіття в регіоні не має значення.

Більшість досліджень виявили, що всупереч тому, що ми могли б очікувати, характеристики місця походження не мають значного чистого впливу на міграцію. У той час як жителі найбідніших місць мають найбільші стимули до переїзду, у найбідніших районах також, як правило, є люди з нижчим рівнем достатку, освіти та навичок — ті самі люди, які, здається, найменше бажать (чи здатні) переїжджати.

Міграція є дуже вибірковою в тому сенсі, що це не діяльність, в якій однаково ймовірно будуть залучені всі люди. Як припускає теорія людського капіталу мобільність набагато вища серед молоді та краще освічених.

Вік є найважливішим фактором для визначення того, хто мігрує. Серед американців, наприклад, у віці близько двадцяти років 11,7 відсотка переїхали в інший регіон Сполучених Штатів або в іншу країну; для тих, кому за тридцять і за сорок років, відповідні відсотки становили 7,4 і 4,3.

Є два пояснення тому, що міграція – це діяльність насамперед молоді. По-перше, чим молодший, тим довший період, протягом якого можна отримати вигоди від інвестицій, і тим більша поточна вартість цих вигод.

По-друге, велика частина витрат, пов'язаних з міграцією, є психічного характеру: втрати, пов'язані з відмовою від друзів, зв'язків із громадою та перевагами знання шляху. Коли ми дорослішаємо, наші зв'язки з громадою стають міцнішими, а втрати, пов'язані з їх розривом, стають все більшими.

Хоча вік, мабуть, є найкращим показником того, хто переїжджає, освіта є єдиним найкращим показником того, хто переїде в межах вікової групи. Люди з вищою освітою мають набагато більше шансів переїхати за межі штату.

Теорія людського капіталу чітко передбачає, що зі зростанням вартості міграції потік мігрантів зменшуватиметься. Витрати на переїзд зростають із збільшенням відстані з двох причин. По-перше, легше отримати достовірну інформацію (часто від друзів або колег) про можливості в іншому місці, особливо для працівників, чия робота знаходиться на «місцевих» ринках праці, коли перспективи працевлаштування ближче до дому. По-друге, витрати часу та грошей на переїзд і поїздки назад, щоб побачити друзів і родичів, а отже, психічні витрати на переїзд зростають із відстанню.

Цікаво, що брак освіти є більшим стримуючим фактором для міграції на великі відстані, ніж вік (інші впливи залишаються постійними), факт, який може пролити світло на те, чи є основним стримуючим фактором витрати на інформацію чи психологічні витрати. Як впливає з наших аргументів, наведених вище, віковий стримуючий фактор тісно пов'язаний із психічними витратами, тоді як рівень освіти та легкість доступу до інформації тісно пов'язані.

Очевидно більший стримуючий фактор освітнього рівня свідчить про те, що інформаційні витрати можуть мати більший вплив, ніж психічні витрати на взаємозв'язок між міграцією та відстанню.

Вплив віку, доступу до інформації, потенційних прибутків і відстані також мають відношення до міжнародної міграції.

Одним з аспектів потенційної вигоди від міграції, який є винятково важливим при аналізі міжнародних потоків робочої сили, є розподіл доходів у країні відправлення порівняно з країною приймання.

Ми бачимо, що мігранти зазвичай переїжджають туди, де вони мають більше можливостей для заробітку. Наскільки великими будуть ці підвищення заробітку для окремих мігрантів, залежить від причин і підготовки до переїзду.

Найбільшого збільшення доходів від міграції можна очікувати серед тих, чий переїзд мотивований кращою пропозицією роботи та хто отримав цю пропозицію в процесі пошуку роботи, який проводився перед тим, як залишити свою попередню роботу. Дослідження чоловіків і жінок віком від двадцяти років, які належали до цієї категорії, виявило, що заробітки зросли на 14–18 відсотків більше, ніж заробітки немігрантів. Навіть ті, хто звільнився добровільно та мігрував з економічних причин без попереднього пошуку роботи, заробляли на 6–9 відсотків більше, ніж якби вони залишилися на місці. Прибуток жінок і чоловіків, які мігрували з економічних причин, був дуже схожим.

Більшість із нас живуть у сім'ях, і якщо в сім'ї є більше ніж одна працююча особа, рішення про міграцію, ймовірно, по-різному вплине на доходи членів сім'ї.

Жінки переїжджають частіше, ніж чоловіки, через сімейні обставини, але в міру того, як вони закінчують коледж або аспірантуру та починають кар'єру, їхнє бажання переїхати через сімейні обставини може знизитися. Зростаюча перевага серед пар із вищою освітою щодо життя у великих містах, де чоловік і дружина мають доступ до багатьох альтернативних можливостей роботи без переїзду, відображає витрати міграції як зв'язаного переїзду.

Більшість досліджень віддачі від імміграції зосереджено на порівнянні доходів іммігрантів із доходами місцевих працівників у приймаючій країні. Можна зробити три узагальнення щодо відносних доходів іммігрантів з часом. По-перше, іммігранти заробляють значно менше, ніж їхні корінні колеги, коли вони вперше прибувають до іншої країни. По-друге, кожна наступна когорта іммігрантів досягла менших результатів після прибуття, ніж її попередниця. По-третє, відносний заробіток іммігрантів зростає з часом, що означає, що їхній заробіток зростає швидше, ніж у корінних жителів, особливо в перші 10 років після імміграції.

Навряд чи дивно, що іммігранти спочатку заробляють значно менше, ніж корінні жителі. Навіть після контролю впливу освіти (типовий іммігрант менш освічений, ніж типовий корінний житель), іммігранти заробляють менше через труднощі з мовою (наприклад, англійською), незнайомість з

можливостями працевлаштування та відсутність досвіду роботи в іншій країні (і, як наслідок, невпевненість роботодавців щодо їх продуктивності).

Падіння початкових доходів у іммігрантів відносно корінних жителів були широко досліджені в останні роки. Схоже, це відображає той факт, що іммігранти до більш розвинених країн все частіше прибувають із країн із відносно низьким рівнем освіти, і тому вони прибувають із дедалі меншим людським капіталом.

Заробітки іммігрантів зростають відносно швидко, що, безсумнівно, відображає високі темпи інвестицій у людський капітал після прибуття. Після переїзду іммігранти зазвичай інвестують у себе, набуваючи досвіду роботи та покращуючи рівень володіння іноземною мовою, і ці інвестиції підвищують зарплату, яку вони можуть отримати. Наприклад, одне дослідження показало, що вільне володіння англійською підвищує доходи іммігрантів у середньому на 17 відсотків у Сполучених Штатах, на 12 відсотків у Канаді та на 9 відсотків в Австралії. Звичайно, не всі іммігранти мають однакові стимули для того, щоб добре володіти англійською. Ті, хто живе в анклавах, де бізнес ведеться їхньою рідною мовою, можуть мати менші стимули вивчати англійську мову, тоді як ті, хто не може повернутися до рідної країни, мають більше стимулів вкладати час і гроші в оволодіння англійською мовою (політичні біженці належать до останньої групи).

Багато з тих, для кого імміграція не приносить очікуваного результату, вирішують повернутися до своєї країни походження; справді, близько 20 відсотків усіх переїзтів відбувається назад до місця походження. Одне дослідження показало, що найімовірніше повернуться ті, хто був найближче до маржі (очікувався найменший чистий прибуток), коли вони вперше вирішили приїхати. Зворотна міграція підкреслює ще один важливий факт: імміграція, як і інші інвестиції в людський капітал, тягне за собою ризик — і не всі такі інвестиції приносять очікуваний результат.

Ніде аналітичні інструменти економіста не є настільки важливими, як у сфері імміграційної політики. Імміграція має як економічні, так і культурні наслідки, і є певні докази того, що погляди людей на бажаність імміграції можуть ґрунтуватися в основному на їхньому ставленні до культурного різноманіття. Однак публічні дебати про імміграцію найчастіше зосереджені на твердженнях про її економічні наслідки, тому для аналізу цих результатів важливо використовувати економічну теорію.

Явище, яке викликає багато дискусій — це несанкціонована імміграція працівників, імміграційний статус яких вважається «несанкціонованим», оскільки вони не мають документів, необхідних для легального проживання в країні.

Несанкціоновану імміграцію можна розділити на дві категорії приблизно однакового розміру: іммігранти, які в'їжджають легально, але прострочують або порушують положення своїх віз, і ті, хто в'їжджає в країну нелегально. Наприклад, приблизно 30 мільйонів людей щороку в'їжджають до

Сполучених Штатів за неімміграційними візами, як правило, це студенти або відвідувачі. Потрапивши сюди, іноземець може шукати роботу, хоча працювати на роботі за студентською або гостьовою візою не дозволяється. Якщо студенту або відвідувачу пропонують роботу, він або вона може подати заявку на «коригування статусу», щоб легально стати постійним жителем, хоча шанси отримати схвалення як іммігранта на основі роботи є незначними для звичайного працівника.

Однак багато іммігрантів в'їжджають до країни без візи. Іммігранти з Карибського басейну часто в'їжджають через Пуерто-Ріко, жителі якого є громадянами США і тому мають вільний в'їзд на материк. Інші перетинають мексиканський кордон пішки. Ще інших контрабандою ввозять до Сполучених Штатів або використовують фальшиві документи, щоб пройти через пункти пропуску. Майже три чверті всіх несанкціонованих іммігрантів походять з Мексики (62 відсотки) та Центральної Америки (12 відсоток).

Що робити з несанкціонованою імміграцією? Були заклики до посилення охорони кордону, особливо вздовж мексиканського кордону, що супроводжувалося твердженнями, що така імміграція шкодить американцям загалом — через збільшення кількості некваліфікованих робітників, зниження заробітної плати місцевих робітників і висуваючи більші вимоги до державних витрат, ніж неавторизовані іммігранти сплачують податки. З іншого боку, були твердження, що іммігранти без документів виконують корисну економічну функцію, виконуючи завдання, які американці все менше бажають виконувати, і що їм слід надати шлях до отримання легального місця проживання.

Існують два протилежних погляди на нелегальну імміграцію, які можна вважати наївними. Одна з точок зору полягає в тому, що кожен найнятий нелегальний іммігрант позбавляє громадянина або законного резидента роботи. З іншої точки зору є настільки ж наївний аргумент, що нелегали виконують роботу, яку не виконував би жоден корінний громадянин.

Твердження про те, що імміграція шкодить корінним робітникам, часто ґрунтується на аналізі єдиного ринку, де розглядаються лише впливи на ринок грубої праці. Що стосується цього, то аргумент правдоподібний. Коли імміграція збільшує пропозицію грубої робочої сили, знижується як зарплата, так і рівень зайнятості корінних громадян, які працюють як чорнороби. Загальний фонд заробітної плати, що виплачується корінним робітникам, падає. Деякі працівники залишають ринок у відповідь на зниження зарплати, а ті, хто залишаються, заробляють менше. Навіть якби імміграція некваліфікованої робочої сили негативно вплинула на корінних робітників, було б помилкою робити висновок, що вона обов'язково шкодить всім працівникам приймаючої країни загалом.

Імміграція «дешевої робочої сили» однозначно приносить користь споживачам, які використовують результат цієї праці. Оскільки заробітна плата знижується, а зайнятість зростає, товари та послуги,

вироблені цією працею, збільшуються в кількості та знижуються в ціні. Дійсно, нещодавнє дослідження показує, що приплив низько кваліфікованих іммігрантів (які, імовірно, надають послуги по дому та догляду за дітьми) полегшив жінкам із вищою освітою продовжувати кар'єру, одночасно виховуючи дітей. Роботодавці грубої праці очевидно виграють, принаймні в короткостроковій перспективі.

Досі ми використовували економічну теорію для аналізу ймовірних наслідків імміграції для різних груп корінного населення, включаючи споживачів, роботодавців, кваліфікованих і некваліфікованих робітників. Теорія припускає, що деякі з цих груп повинні бути у вииграші - роботодавці, споживачі та робітники, які доповнюють іммігрантів у виробництві. Працівники, чия праця є високозамінною у виробництві робочою силою іммігрантів, швидше за все, програють від імміграції.

Спробуємо, використовуючи економічну теорію, проаналізувати ситуацію «Що економічна теорія говорить про загальний вплив імміграції — особливо несанкціонованої імміграції — на приймаючу країну?» Якщо серед корінних жителів приймаючої країни є як ті, хто виграє, так і ті, хто програє від імміграції, чи ймовірно, що ті, хто виграє, зможуть компенсувати програші? Відповідь на це запитання буде ствердною, якщо імміграція збільшує сукупний наявний дохід корінних жителів.

Іммігранти, незалежно від того, мають вони дозвіл чи не мають документів, є як споживачами, так і виробниками, тому чи зробить їхня імміграція тих, хто вже проживає в приймаючій країні, багатшими чи біднішими, у сукупності, залежить від того, скільки іммігранти додають до загального виробництва порівняно з тим, скільки вони споживають. Розглянемо простий приклад літніх іммігрантів, які іммігрували, щоб возз'єднатися зі своїми дорослими дітьми. Якщо ці іммігранти не працюють, і якщо вони залежать від своїх дітей або від платників податків приймаючої країни щодо свого споживання, тоді, очевидно, загальний наявний дохід на душу населення серед корінних жителів має впасти. Іммігранти, які працюють, не зменшують наявний дохід на душу населення корінних жителів у приймаючій країні. Крім того, якщо доходи іммігрантів не дорівнюють повній вартості продукції, яку вони додають у приймаючу країну, тоді загальний наявний дохід корінних жителів збільшиться.

**Висновки.** Широко стверджується, що несанкціоновані іммігранти, як правило, низько кваліфіковані працівники є бенефіціарами багатьох державних послуг, і що їхній статус без документів дозволяє їм уникнути оподаткування та, ймовірно, пов'язаний із відносно високою схильністю до скоєння злочинів. Є вагомі причини сумніватися в усіх трьох твердженнях; насправді, несанкціонована імміграція може з більшою ймовірністю збільшити доходи місцевих жителів, ніж офіційно санкціонована імміграція.

По-перше, іммігранти без документів приїжджають переважно на роботу. Тому вони явно додають до виробництва вітчизняних товарів і послуг. По-друге,

незважаючи на те, що несанкціоновані іммігранти отримують невідкладну допомогу, а їхні діти навчаються, вони не мають права на більшість державних програм (соціальна допомога, талони на харчування, соціальне забезпечення, страхування на випадок безробіття), які передають ресурси громадянам з низьким рівнем доходу. Крім того, погано освічені іммігранти — більшість із яких не мають документів — мають набагато менше шансів бути ув'язненими, ніж місцеві жителі з такою ж освітою!

По-третє, незважаючи на бажання сховатися від уряду, несанкціоновані іммігранти не можуть уникнути сплати більшості податків (особливо податку на заробітну плату, податку з продажу та власності). Справді, одне дослідження показало, що 75 відсотків іммігрантів без документів утримували податки на прибуток, але відносно небагато подали заяви на відшкодування.

Таким чином, ми не можемо виключити можливість того, що, незважаючи на зусилля уряду заборонити це, «транзакція» несанкціонованої імміграції є. Самі іммігранти явно виграють (інакше вони повернулися б додому).

Таким чином, економічна теорія припускає, що, маючи загальну вигоду для суспільства, критична частина політичних дебатів щодо несанкціонованої імміграції повинна зосередитися на програмах або політиці, яка б оподатковувала тих, хто ймовірно виграє, щоб компенсувати тим, хто, швидше за все, втратить від такої імміграції.

#### Список літератури

- 1 Яковчук В. Аналіз причин та наслідків міграційної кризи в країнах ЄС. *Науковий вісник РДГУ*. 2019. № 2(17). С. 24–36.
- 2 Веремієнко Т. С. Глобальні тенденції міжнародної міграції. *Зовнішня політика і дипломатія: традиції, тренди, досвід*. 2016. № 23. С. 38–45.
- 3 Миколаєнко А. Особливості міграційної кризи у ЄС на сучасному етапі. *Міжнародні економічні відносини*. 2019. № 2. С. 41–44.
- 4 Erfan Ye. A., Karpyuk I. M. Аналіз причин та наслідків української трудової міграції. URL: [http://visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/28\\_1\\_2019ua/21.pdf](http://visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/28_1_2019ua/21.pdf)
- 5 Савченко Т. Аналіз міграційної кризи в країнах Єврозони. *Науковий вісник РДГУ*. 2019. № 2(17). С. 120–126.
- 6 Лимар В.В., Продан М.П. Аналіз міграційних потоків з України до ЄС. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3(39). С. 133–143.
- 7 Europe migrant crisis: Calls to redistribute migrants as arrivals rise. URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-49752380>.
- 8 Migrant crisis: Migration to Europe explained in seven charts. URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-34131911>.
- 9 Cambridge Dictionary. Labour Mobility. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/labour-mobility>
- 10 Brent Radcliffe. The Economics of Labor Mobility. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/articles/economics/09/labor-mobility.asp>
- 11 Jason Long, Joseph Ferrie. Labour Mobility. Oxford Encyclopedia of Economic History. URL: <https://faculty.wcas.northwestern.edu/fe2r/papers/Labour%20Mobility.pdf>
- 12 Measuring International Labour Mobility. United Nations publication issued by the Economic Commission for Europe. 2018. URL: [https://unece.org/DAM/stats/publications/2018/ECECESSTAT20187\\_WEB.pdf](https://unece.org/DAM/stats/publications/2018/ECECESSTAT20187_WEB.pdf)

#### References (transliterated)

1. Yakovchuk V. Analiz prychyn ta naslidkiv migracijnoyi kryzy v krayinax YeS [Analysis of the Causes and Consequences of the Migration Crisis in EU Countries] // *Naukovyj visnyk RDGU* [Scientific Bulletin of RSHU]. 2019. no 2(17). pp. 24–36.
2. Veremiyenko T.S. Globalni tendencyi mizhnarodnoyi migraciji [Global Trends in International Migration] // *Zovnishnya polityka i diplomatiya: tradyciyi, trendy, dosvid* [Foreign policy and diplomacy: traditions, trends, experience]. 2016. no 23. pp. 38–45.
3. Mykolayenko A. Osoblyvosti migracijnoyi kryzy u YeS na suchasnomu etapi [Features of the Migration Crisis in the EU at the Current Stage] // *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny* [International Economic Relations]. 2019. no 2. pp. 41–44.
4. Erfan Ye. A., Karpyuk I. M. Analiz prychyn ta naslidkiv ukraïnskoyi trudovoyi migraciji [Analysis of the Causes and Consequences of Ukrainian Labor Migration] / URL: [http://visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/28\\_1\\_2019ua/21.pdf](http://visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/28_1_2019ua/21.pdf)
5. Savchenko T. Analiz migracijnoyi kryzy v krayinax Yevrozony [Analysis of the Migration Crisis in the Eurozone Countries] // *Naukovyj visnyk RDGU* [Scientific Bulletin of RSHU]. 2019. no 2(17). pp. 120–126.
6. Lyman V.V., Prodan M.P. Analiz migracijnykh potokiv z Ukrainy do YeS [Analysis of Migration Flows from Ukraine to the EU] // *Ekonomika i organizaciya upravlinnya* [Economics and management organization]. 2020. no 3(39). pp. 133–143.
7. Europe migrant crisis: Calls to redistribute migrants as arrivals rise. URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-49752380>.
8. Migrant crisis: Migration to Europe explained in seven charts. URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-34131911>.
9. Cambridge Dictionary. Labour Mobility. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/labour-mobility>
10. Brent Radcliffe. The Economics of Labor Mobility. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/articles/economics/09/labor-mobility.asp>
11. Jason Long, Joseph Ferrie. Labour Mobility. Oxford Encyclopedia of Economic History. URL: <https://faculty.wcas.northwestern.edu/fe2r/papers/Labour%20Mobility.pdf>
12. Measuring International Labour Mobility. United Nations publication issued by the Economic Commission for Europe. 2018. URL: [https://unece.org/DAM/stats/publications/2018/ECECESSTAT20187\\_WEB.pdf](https://unece.org/DAM/stats/publications/2018/ECECESSTAT20187_WEB.pdf)

Надійшла (received) 12.03.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Погорелова Тетяна Олексіївна (Pohorielova Tetiana)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8246-7135>; e-mail: [tetiana.pohorielova@kphi.edu.ua](mailto:tetiana.pohorielova@kphi.edu.ua)

**О.П. КОСЕНКО**

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ НАПРЯМКИ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО  
МАРКЕТИНГУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛЮДЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ**

Дана стаття покликана відповісти на питання шляхів використання відомих концептуальних маркетингових заходів щодо усунення бар'єрів різного роду в соціальній інтеграції осіб з особливими потребами. Стаття містить інформацію про поняття інклюзії та теорії, які її пояснюють в хронологічному порядку. Звідси видно, як поняття інклюзії перейшло від виключно медичного висновку про пацієнта і турботу про нього з позиції медицини та лікування, через соціальні та психологічні теорії та практики до педагогічних, освітніх, управлінських та, в кінцевому результаті, менеджерських та маркетингових теорій розвитку. Далі в статті наголошено на проблемах соціальної ізоляції людей з особливими потребами. І в цю групу людей, за західними теоріями, включені не лише особи з інвалідністю, а й особи, які потерпають від різних штучних бар'єрів щодо раси, статі, соціального походження, місця народження (місто, село), тимчасових життєвих труднощів, маргінальних груп тощо. Щоб врегулювати процеси соціальної інтеграції вказаних осіб, розглянуто європейське законодавство, яке спочатку декларативно, а згодом відносно кожної країни Європейського Союзу, сформувало критерії та концепції формування соціального інклюзивного простору. Це сталося ще в другій половині XX століття, але практично стало можливим втілитись у перших десятиліттях XXI століття. В роботі також окреслено принципи маркетингових підходів до формування бази соціального інклюзивного суспільства, вказано напрями використання відомих маркетингових заходів, які доцільно застосовувати в різних комбінаціях щодо формування соціального інклюзивного простору. Дослідження побудоване з використанням як загальних, так і спеціальних методів. До загальних відносять опис і аналіз проблеми, її порівняння за часовими рамками та концептуальними підходами. Спеціальні методи, в які входять наочне відображення напрямків, їх структуризація та соціальне прогнозування, використані для розкриття теми дослідження. Поряд з ними також використані методи припущення, аналізу фактів.

**Ключові слова:** інклюзивне середовище; люди з особливими потребами; людський потенціал; соціальний маркетинг; права людей з інвалідністю; соціальна інтеграція; соціальна ізоляція; соціальна інклюзія

**OLEKSANDRA KOSENKO**

**CONCEPTUAL DIRECTIONS OF SOCIALLY ORIENTED MARKETING OF THE HUMAN  
POTENTIAL OF PEOPLE WITH DISABILITIES**

This article is designed to answer the question of ways to use known conceptual marketing measures to eliminate barriers of various kinds in the social integration of persons with special needs. The article contains information about the concept of inclusion and the theories that explain it in chronological order. It can be seen from here. How the concept of inclusion has moved from exclusively medical conclusions about the patient and care for him from the position of medicine and treatment, through social and psychological theories and practices to pedagogical ones. Educational, managerial and, ultimately, managerial and marketing theories of development. Further, the article emphasizes the problems of social isolation of people with special needs. And this group of people, according to Western theories, includes not only persons with disabilities, but also persons who suffer from various artificial barriers regarding race, gender, social origin, place of birth (city, village), temporary life difficulties, marginal groups, etc. In order to regulate the processes of social integration of the specified persons, the European legislation was considered, which first declaratively, and later relative to each country of the European Union, formed the criteria and concepts of the formation of a socially inclusive space. This happened in the second half of the 20th century, but it became practically possible to implement it in the first decades of the 21st century. The work also outlines the principles of marketing approaches to the formation of the basis of a socially inclusive society, indicates the directions of using known marketing measures that should be used in various combinations for the formation of a socially inclusive space. The study was built using both general and special methods. Description and analysis of the problem, its comparison according to time frames and conceptual approaches belong to the general ones. Special methods, which include visual display of directions, their structuring and social forecasting, were used to reveal the research topic. Along with them, the methods of assumption and analysis of facts are also used.

**Keywords:** inclusive environment; people with special needs; human potential; social marketing; rights of people with disabilities; social integration; social isolation; social inclusion

**Вступ.** Ми живемо в суспільстві, де певні бар'єри, пов'язані з інвалідністю, а також раса, релігія, стать, соціальний статус, вік і сексуальна орієнтація, можуть вплинути на можливості, дохід, громадянські права та здоров'я людини. Тому для зміни цієї ситуації велике значення має формування нового громадянського менталітету, який сприяє побудові рівності усіх членів громади. У цьому відношенні зараз існує нагальна потреба в розвитку взаємодії між різними спільнотами, громадами, групами населення з певною метою протидії нетерпимості, невігластву, страху, упередженню та дискримінації людей, які мають особливі потреби. Згуртованість спільнот, груп людей і всього суспільства залежить від створення середовища, в якому відмінності між людьми помічаються та цінуються. Повага до індивідуальних особливостей є важливим елементом побудови ефективного демократичного суспільства.

**Аналіз стану питання.** Побудова суспільства, яке буде терпиме до людей з особливими потребами, вимагає від зацікавлених в цьому організацій та окремих осіб, певної соціальної діяльності. вона має бути направлена як на вивчення проблем людей з інвалідністю різного ступеня та рівня, так і на їх інтеграцію в суспільні потреби, які вони можуть закрити своїми вміннями та здібностями.

Робота в цьому напрямку за кордоном ведеться з 80-х років XX століття, а концепції та теоретичні розробки почалися ще задовго, із закінченням II світової війни і потребою адаптовувати людей з набутою інвалідністю до реалій життя з обмеженими можливостями їх реалізації. Але і до сьогодні ні зарубіжне розвинуте суспільство, ні, тим більше українське, не розробило у суспільній свідомості ментального усвідомлення рівності і таких людей в правах, свободах, праві працювати, максимально

реалізовуватись відповідно до своїх можливостей нарівні з людьми без особливих потреб.

Кочування теоретичних розробок з чистої медицини в сферу психології, соціології, управління громадами, далі – в освітянський простір відбувалося до початку XXI століття. В XXI столітті виникає подальша розробка теорій в сфері менеджменту, маркетингу, економічної ефективності та побудови інклюзивного соціуму, де ті, хто потребують підтримки, отримують її без лишніх потреб доказувати як свою потребу, так і свою значущість у суспільстві.

**Мета статті.** Стаття має на меті розкрити напрямки соціально-орієнтованого маркетингу розвитку людського потенціалу людей з інвалідністю в рамках подолання соціальної ізоляції та штучних бар'єрів цих людей.

**Методи дослідження.** Дослідження побудоване з використанням як загальних, так і спеціальних методів. До загальних відносять опис і аналіз проблеми, її співставлення за часовими рамками та концептуальними підходами. Спеціальні методи, в які входять наочне відображення напрямків, їх структуризація та соціальне прогнозування, використані для розкриття теми дослідження. Поряд з ними також використані методи припущення, аналізу фактів.

**Результати дослідження.** Інклюзія (з англ. - «прив'язаність до будь-кого або чого-небудь») – новий термін, який увійшов у національний лексикон наприкінці XX століття. У 1945 році ООН прийняла Загальну декларацію прав людини [1], яка проголосила, що права людини не залежать від статі, кольору шкіри, національності, релігії тощо. Усі незалежні країни, в тому числі й Україна, закріпили ці права у своїх конституціях. Так, ст. 23 Конституції України зазначає: «Кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості, якщо при цьому не порушуються права і свободи інших людей, та має обов'язки перед суспільством, у якому забезпечується вільний і всебічний розвиток її особистості» [4]; ст. 24: «Громадяни мають рівні конституційні права і свободи та є рівними перед законом» [4]; ст. 28: «Кожен має право на повагу до його гідності» [4].

Конвенція ООН про права людей з інвалідністю та Факультативний протокол до неї, прийняті в грудні 2006 року [6, с. 14], змінили світову парадигму ставлення та підходів до людей з інвалідністю. Зокрема, ставлення до цієї соціальної групи людей як до пацієнтів, які потребують лише догляду та не можуть брати участь в активному соціальному житті, змінилося на ставлення до них як до повноправних членів суспільства, які мають рівні права з іншими громадянами країни. Проте, багато країн досі не враховують ці зміни при формуванні державної соціальної політики щодо людей з інвалідністю. В таких країнах існує поняття і реалії соціальної ізоляції.

Поняття соціальної ізоляції (тобто соціального виключення, відторгнення) було розроблено в розвинутих європейських країнах як метод дослідження та опису становища окремих груп населення. Її появу спричинили політичні, економічні та соціологічні теорії останніх років. Поняття

«соціальна ізоляція» введено в суспільний і науковий обіг французькими політиками і соціологами. У 1980-1990-х роках воно досить швидко поширилося в більшості європейських країн.

Соціальна ізоляція – це поняття, яке зараз використовується в багатьох країнах для опису сучасних форм соціальних бар'єрів. Доктор Лінн Тодман, директор Інституту соціальної ізоляції Адлерської школи професійної психології, вважає, що соціальна ізоляція стосується процесів, у результаті яких окремі люди та цілі людські спільноти систематично відчують обмеження своїх прав, можливостей і ресурсів (наприклад, житло, працевлаштування, охорона здоров'я, участь у громадському житті, участь у демократії тощо), які зазвичай доступні іншим членам суспільства. Іншими словами, це результат численних втрат, які не дозволяють окремим особам або групам осіб (людям похилого віку, інвалідам, шукачам політичного притулку та іншим) повноцінно брати участь в економічному, соціальному та політичному житті суспільства [9, с. 26].

Існують і інші тлумачення цього терміну, узагальнене поняття якого звучить так: соціальна ізоляція – це багатогранний процес прогресуючого соціального розриву, який виключає певні групи та окремих осіб із соціальних відносин та інститутів і заважає їм взяти повну відповідальність за участь у діяльності суспільства, в якому вони проживають, що визначається правовими та нормативними нормами.

Соціальна ізоляція людей з інвалідністю – це відсутність умов для реалізації їхніх прав на освіту, працевлаштування, індивідуальну мобільність, охорону здоров'я, участь у політичному та громадському житті, доступ до ресурсів і послуг. Наприклад, за певних обставин причиною їх соціальної ізоляції може бути відсутність громадського транспорту, через що неможливо дістатися до роботи, місця навчання, центру зайнятості, медичного чи розважального закладу.

Кожен, хто виділяється в суспільстві, може піддатися відвертій або майже непомітній формі соціальної ізоляції. Це явище може торкнутися будь-кого: суспільство, досягаючи нових технологічних та економічних висот, підіймає одних людей на вершину, залишаючи позаду інших. Люди, які належать до найменш привілейованих і вразливих груп або соціальних меншин, мають більший ризик потрапити в соціальну ізоляцію [7, с. 36-37].

Соціальна ізоляція можлива з багатьох причин, найпоширенішими з яких є бідність, расизм, мовний бар'єр, відсутність активності та впевненості в собі, і, найчастіше, інвалідність. У соціально ізолюваних спільнотах погані соціальні взаємодії обмежують поширення інформації про роботу, політичну діяльність та громадські заходи.

У деяких країнах законодавчо закріплено поняття соціальної ізоляції. Наприклад, Закон Італії № 328 (від 11.08.2000 р.) визначає «*esclusione sociale*» як бідність у поєднанні з соціальною ізоляцією та зобов'язує Державну комісію з розслідування (Commissione di indagine sull'Esclusione Sociale, CIES) щорічно

звітувати перед Уряд змінює становище осіб, які перебувають у соціальній ізоляції [8, с. 85].

У Віденській декларації та Програмі дій, прийнятих 25 червня 1993 р. на Всесвітній конференції з прав людини, зазначено: «крайня бідність і соціальна ізоляція посягають на людську гідність»; існує нагальна потреба вжити заходів для кращого розуміння причин крайньої бідності та їх ліквідації – з метою захисту прав найбідніших верств населення та тих, хто перебуває у соціальній ізоляції».

Європейський Союз визнає соціальне відчуження як процес, за допомогою якого групи людей або окремі особи «виштовхуються» на узбіччя суспільства, не маючи можливості повною мірою брати участь у суспільному житті через бідність, відсутність базових знань і можливостей або внаслідок дискримінації. Це віддаляє їх від можливостей працевлаштування, доходів, навчання, а також від соціальних установ і заходів. Соціально ізольовані люди мають обмежений доступ до влади та участь у прийнятті рішень, які впливають на їхнє життя, а тому не мають повноважень і можливості брати участь у розробці та обговоренні таких рішень.

Проблема соціальної ізоляції, зазвичай, пов'язана з проблемою рівних можливостей, оскільки деякі люди відчувають наслідки ізоляції більше, ніж інші. В останні роки в державних університетах Грузії і у Сан-Дієго було проведено дослідження щодо можливого зв'язку між соціальною ізоляцією та роботою мозку. Його опубліковані висновки показали, що ізоляція може спричинити дисфункцію мозку та зниження його можливостей. Такі висновки підтверджують раніше висловлені соціологами думки. Ізоляція може вплинути на вживання психоактивних речовин і злочинність. Дослідження, проведене у Великобританії, показало, що соціально ізольовані люди скоюють непропорційно велику кількість злочинів. Соціальна ізоляція значною мірою позбавляє людину почуття «приналежності», сприйняття та визнання. Соціально ізольовані люди більш вразливі з економічної та соціальної точки зору; тому вони мають обмежений життєвий досвід.

Одним із найяскравіших прикладів соціальної ізоляції людей з інвалідністю в Україні є недосконала державна політика щодо забезпечення прав та заохочення ЗМІ до тиражування інформації саме для людей з вадами слуху [8, с. 35].

Інваліди залишаються виключеними з багатьох сфер суспільного життя. Перш за все, вони страждають від упередженого ставлення інших людей до них. Тому важливим завданням державної політики є виховання, роз'яснення та формування толерантного ставлення суспільства до людей з інвалідністю.

Важливе значення має формування культури сприйняття людей з особливими потребами як рівноправних членів суспільства в соціально значущих сферах (влада, управління, виробництво, наука, фінансова сфера). Однією з важливих умов залучення людей з інвалідністю є надання їм можливості керувати своїм способом життя та брати участь у всіх його сферах шляхом надання їм рівного доступу до інфраструктури, транспорту, інформації та зв'язку.

Розуміння та визнання того, що люди відрізняються за соціальним, економічним та соціально-культурним походженням; що лідери громад відповідають за створення єдності та злагоди в соціальному середовищі; розуміння питання динаміки відносин між меншістю та більшістю (включно з ризиками, пов'язаними з процесами інтеграції дітей з вадами здоров'я в традиційні навчальні заклади) має ставати розумінням розвитку соціально інклюзивної громади зокрема і суспільства в цілому [6, с. 56].

У багатьох розвинених країнах соціальна інтеграція людей з інвалідністю є звичайною практикою, спрямованою на вирішення багатьох соціальних проблем, включаючи нерівність доходів, охорону здоров'я, освіту, житлові труднощі тощо. На даний час соціальна інтеграція людей з інвалідністю є частиною рамкових інституцій побудови та існування Європейського Союзу. Його чіткі межі визначити важко: у кожній країні вони свої іх розуміння соціальної інтеграції. Однак широко визнається, що соціальна інтеграція стосується інтересів і прав усіх людей, у тому числі тих, хто працює в соціальних установах, і що соціально інклюзивне суспільство – це суспільство, в якому всі люди відчувають себе цінними, де відмінності та відмінності між окремими особами поважаються і де задовольняються основні потреби, що забезпечують гідне життя.

За останнє десятиліття соціальна політика багатьох європейських країн щодо інклюзії зазнала значних змін: від поняття «інклюзія» до активної сфери життя людей з інвалідністю, до концепції «повноцінного життя в суспільстві рівних можливостей».

Соціальна інклюзія виникла в результаті переходу суспільства до соціальної політики, заснованої на соціальній моделі інвалідності. По суті, це процес змін у політичній, економічній та соціальній сферах, спрямований на встановлення соціальної рівності. Йдеться про забезпечення умов, за яких усі діти та дорослі могли б брати участь у житті суспільства як його рівноправні члени, поважати та сприяти соціальному розвитку. Соціальне залучення відображає активний і орієнтований на людський розвиток підхід до суспільного блага, який включає не лише усунення бар'єрів і загроз, але щось більше: зміну концепції соціальної політики.

Автори публікації «Соціальна інклюзія у Сполучених Штатах» зазначають: «З точки зору підтримки соціальної інклюзії, ми підтримуємо ініціативи та стратегії, які призводять, наприклад, до більш рівних доходів, кращі можливості працевлаштування, підвищення кваліфікації, здоров'я та покращення житлових умов» [10].

Департамент охорони здоров'я провінції Вікторія (Австралія), наприклад, визначає такі цінності, що лежать в основі соціальної інтеграції:

Всі готові. Нікого з нас не потрібно «перевіряти» чи тестувати, щоб визначити, чи відповідаємо ми певним критеріям, і вирішити, чи можна нас «включити», чи слід «виключити».

Навчитися може кожен. Як розумні істоти, ми всі ростемо, змінюємося та робимо помилки, але всі ми здатні вчитися.

Кожному потрібна підтримка. Іноді деякі з нас потребують більшої підтримки, ніж інші.

Кожен може спілкуватися. Те, що хтось не використовує слів, не означає, що йому нема що сказати.

Кожен може зробити свій внесок. Ми повинні визнавати, підтримувати та цінувати внесок кожного, включаючи наш власний.

Разом нам краще. Ми не мріємо про світ, у якому всі такі, як ми – наші відмінності є нашим найважливішим ресурсом відновлення [9, с. 74].

Фонд Dark & Light (Нідерланди) захищає рівні права людей з обмеженими можливостями в країнах, що розвиваються. Його діяльність зосереджена на трьох основних напрямках: надання спеціальних послуг людям з вадами зору; боротьба за інклюзивне суспільство; підтримка громадських організацій у захисті прав інвалідів.

Соціальна інтеграція – це багатогранний підхід, який робить усе це можливим. Соціальна інтеграція дозволяє нам зосередитися на дослідженні та пошуку стратегічних рішень, які враховують, що достатньо знайти роботу недостатньо для забезпечення повноцінної участі в економічному та соціальному житті спільноти людей, які виходять із важких ситуацій, у яких вони опинилися».

Соціальна інтеграція охоплює широкий спектр стратегій і ресурсів, спрямованих на незахищені групи суспільства.

Основою маркетингової концепції соціальної інтеграції людей з інвалідністю є певні принципи (табл. 1).

Відповідно до принципів соціальної інклюзії державні стратегії мають розроблятися у сфері освіти, охорони здоров'я, економіки, зайнятості, міграції, будівництва, благоустрою тощо. Але в першу чергу вони мають бути застосовані до освіти – насамперед тому, що система освіти відображає стан суспільства і водночас важливий засіб його перебудови.

Метою освітньої інклюзії є усунення соціальної ізоляції (адресності), яка є наслідком негативного підходу до різноманітності. Відправною точкою освітньої інтеграції є віра в те, що освіта є фундаментальним правом людини та основою більш справедливого суспільства. Міжнародна конференція ООН з питань освіти, науки і культури «Інклюзивна освіта: шлях у майбутнє» зазначила: «Реалізація інклюзії в освітній сфері є не другорядною, а центральною для забезпечення якісної освіти та створення більш інклюзивних суспільств...»

Освіта широко розглядається як засіб капіталу людського розвитку, підвищення економічних показників, зміцнення індивідуальних можливостей і розширення меж вибору здійснення громадянських свобод. Освіта сприяє розвитку здатності окремої людини або групи осіб приймати власні рішення і, як ніколи раніше, створювати власну долю. Крім того, освіта є важливим засобом подолання маргіналізації дорослих і дітей, підвищення їхнього потенціалу більш повної участі в житті своїх громад» [5].

Таблиця 1 - Принципи маркетингової концепції соціальної інтеграції людей з інвалідністю

Концепція	Зміст концепції
Вдячність, визнання та повага до особистості та цієї соціальної групи	Йдеться про визнання відмінностей у розвитку людей замість ототожнення «інвалідності» з патологією чи дефектом; поширюючи переконання, що усі люди однакові в одному фундаментальному сенсі: незважаючи на наші відмінності, ми всі маємо цінність.
Розвиток людини	вимагає надання їй можливостей для навчання та самовдосконалення, творчого інтелектуального розвитку особистості, вибору дитини та дорослими життя, яке вони цінують і заслуговують на підтримку
Заангажованість та участь	наявність підтримки у прийнятті рішень, що стосуються кожного особисто, у питаннях сім'ї та життя в суспільстві. Це означає, що молодь сама приймає рішення і може контролювати послуги, що їм надаються; батьки беруть участь у прийнятті рішень щодо вибору школи та інших питань, що стосуються життя їхніх дітей; громадяни залучені до прийняття політичних рішень та участі у політичному житті суспільства
Територіальна близькість	спільне використання фізичного та соціального простору (наприклад, громадські місця – бібліотеки, театри, парки тощо)
Матеріальне благополуччя	наявність матеріальних ресурсів, і зокрема фінансової підтримки соціальних програм, завдяки яким люди з інвалідністю можуть повноцінно брати участь у житті суспільства нарівні з іншими

Реалізація інклюзії у сфері освіти передбачає розробку та реалізацію широкого спектру освітніх стратегій, які дозволяють більш гнучко реагувати на різноманітність потреб учнів. Основою концепції інклюзивної освіти є принципи, які застосовуються до всіх дітей і молодих людей, незалежно від культурного та соціального походження та різних рівнів освітніх можливостей, повинні мати однакові можливості для навчання в усіх типах навчальних закладів. Тому ідеологія інклюзивної освіти спрямована на те, щоб кожна дитина, усі ізольовані та вразливі групи (жінки та дівчата, національні меншини, корінні народи, діти з особливими потребами, діти з обмеженими

можливостями) мали можливість ефективно навчатися.

Однією з найкращих рис соціально активної школи є створення умов і можливостей навчання для всіх дітей і дорослих, незалежно від їх походження, релігійних переконань, етнічного та соціального статусу, стану здоров'я тощо.

Ключовими ідеями соціальної інклюзії є:

- Розуміння та визнання того, що люди відрізняються один від одного з точки зору соціального, економічного та культурного походження, особливостей індивідуального розвитку, і це є нормальним явищем.

- Лідери громад відповідають за створення єдності та гармонії в соціальному середовищі.

- Слід допомагати соціальним групам користуватися рівними правами в суспільстві. Ви повинні розуміти, що вони по-різному ставляться до людей з різних соціальних груп.

- Існують можливості для створення навчального середовища для учнів різного рівня індивідуального розвитку.

- Розуміння динаміки відносин між меншістю та більшістю, включно з загрозами, пов'язаними з процесом інтеграції.

Запровадження інклюзивної освіти не завжди зустрічає розуміння та підтримку. Тому для її розвитку необхідно залучати не лише фахівців у сфері освіти, а й формувати маркетингову складову створення можливостей реалізації своїх послуг (мова йде про людей з особливими потребами) в соціумі і на ринку праці. На початковому етапі необхідно мобілізувати соціальні зусилля для підтримки інтеграції та розпочати процес досягнення консенсусу. У цьому відношенні можливі наступні стратегії:

1. Необхідно надати легітимність та підтримку групам інформаційних кампаній шляхом виділення бюджетних ресурсів та необхідних повноважень органам виконавчої влади для виконання ряду завдань (зокрема, таких як проведення наукових досліджень, організація конференцій, семінарів, пошук резервів для впровадження та розвитку інклюзивної освіти тощо).

2. Слід залучатися до процесу прийняття рішень і заохочувати професійні організації, які мають різні погляди, але відіграють важливу роль, проводити власну рекламну та адвокаційну діяльність в процесі досягнення консенсусу.

3. Слід створити медичні та соціальні послуги та адміністративні групи, які відіграють роль у розвитку інклюзивної освіти. Різноманітність поглядів сприятиме діловим дебатам.

4. Слід залучати науковців та аспірантів, які можуть відігравати важливу роль у формуванні громадської думки щодо інклюзивної освіти, аналізі інформації та пропаганди, вирішенні проблеми вибору необхідної посади та відбору наукової інформації, зборі системних даних для обґрунтування та проведення реформи та пошуку рішень на місцях. рівень.

5. Викладачі, науковці та лідери громадських організацій є основними людьми, які формують громадську думку щодо інклюзивної освіти. Зусилля

громади можна мобілізувати через партнерство та мережу з іншими установами.

6. Діалог між спеціалізованими організаціями та звичайними школами може бути важливим для розвіювання міфу про винятковість спеціальної освіти, яка часто асоціюється з освітою людей з особливими потребами.

7. Органи управління освітою та місцеві постачальники послуг, ймовірно, будуть ключовими гравцями. У деяких випадках ініціативи з інклюзії в освіті починаються на цьому рівні. І завдання установчих органів та адміністрації – відповідати за підтримку цих ініціатив і сприяння їх поширенню.

8. Впровадження інклюзивних принципів і методів у процес підвищення кваліфікації не призведе до швидких змін, але створить ключову групу фахівців, орієнтованих на розвиток інклюзивної освіти. Вирішальну роль тут відіграє підготовка спеціалістів учителів.

9. Канали зв'язку можна знайти або створити та реалізувати. Основним каналом комунікації є засоби масової інформації. Ось чому може знадобитися стратегія управління медіа. Серед інших каналів – професійні журнали, відеоматеріали та спеціально організовані конференції та заходи, спрямовані на поширення інформації.

**Висновки.** Отже, можемо підкреслити, що формування соціально інклюзивного суспільства в Україні передбачає насамперед, формування освітнього простору, де висвічуються особливості побудови відносин з людьми з особливими потребами для створення безбар'єрного простору. Цей простір повинен усунути бар'єри фізичні, морально-психологічні, упередженого ставлення і попередніх необґрунтованих висновків соціально успішних людей, економічні, фахові, соціальні, педагогічні тощо.

Маркетингові стратегії створення соціально інтегрованого інклюзивного середовища повинні використовувати усі доступні наразі засоби, канали та практики для поширення інформації про суспільне виховання та ставлення до людей з особливими потребами.

**Перспективи подальших досліджень** мають стосуватися розробки програм адаптації та інтегрування осіб з особливими потребами в суспільство з економічним потенціалом і ефективністю.

#### Список літератури

1. Всесвітня декларація прав людини. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_015)
2. Керівні рекомендації для інклюзії: Забезпечення доступу до освіти для всіх. ЮНЕСКО, 2008.
3. Конвенція про права дитини. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_021](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_021)
4. Конституція України. К., 1996. 63 с.
5. Інклюзивна освіта: шлях у майбутнє. Міжнародна конференція ООН з питань освіти, науки і культури. Женева, 2008.
6. Пашенко О. В., Гриценко І. А., Софій Н. З. Інклюзивна освіта в умовах професійно-технічного закладу: Навчально-методичний посібник. К.: Арт Економі, 2012. 184 с.

7. Сергєєва Л. М., Софій Н. З. Якісна професійно-технічна освіта – соціально вразливій молоді: Навчально-методичний посібник. К.: Арт Економі, 2012. 168 с.
8. Софій Н. З., Найда Ю. М. Концептуальні аспекти інклюзивної освіти. Інклюзивна школа: особливості організації та управління: Навчально – методичний посібник [Кол.: авторів: Колупаєва А. А., Найда Ю. М., Софій Н. З. та ін.]; [За заг. ред. Даниленко Л. І.]. К., 2007. 128 с.
9. Стандарти громадсько-активної школи: соціальна інклюзія: навчально-методичний посібник [Найда Ю.М., Ткаченко Л.М.]; [Під заг. ред. Даниленко Л.І.]. К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 68 с.
10. Social Inclusion for the United States, 2007.

#### References (transliterated)

1. Vsesvitnya deklaratsiya prav lyudyny [The Universal Declaration of Human Rights]. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_015)
2. Kerivni rekomendatsiyi dlya inklyuziyi: Zabezpechennya dostupu do osvity dlya vsikh [Guiding recommendations for inclusion: Ensuring access to education for all]. YUNESKO, 2008.
3. Konventsiya pro prava dytyny [Convention on the Rights of the Child]. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_021](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_021)
4. Konstytutsiya Ukrainy [Constitution of Ukraine]. Kiev, 1996. 63 p.
5. Inklyuzyvna osvita: shlyakh u maybutnye. Mizhnarodna konferentsiya OON z pytan' osvity, nauky i kul'tury [Inclusive education: the way to the future. UN International Conference on Education, Science and Culture]. Zheneva, 2008.
6. Pashchenko O. V., Hrytsenok I. A., Sofiy N. Z. Inklyuzyvna osvita v umovakh profesiyno-tekhnichnoho zakladu [Inclusive education in the conditions of a vocational and technical institution]: Navchal'no-metodychnyy posibnyk. Kiev: Art Ekonomii, 2012. 184 p.
7. Serheyeva L. M., Sofiy N. Z. Yakisna profesiyno-tekhnichna osvita – sotsial'no vrazlyviy molodi [Quality vocational and technical education for socially vulnerable youth]: Navchal'no-metodychnyy posibnyk. Kiev: Art Ekonomii, 2012. 168 p.
8. Sofiy N. Z., Nayda YU. M. Kontseptual'ni aspekty inklyuzyvnoyi osvity. Inklyuzyvna shkola: osoblyvosti orhanizatsiyi ta upravlinnya [Conceptual aspects of inclusive education. Inclusive school: features of organization and management]: Navchal'no – metodychnyy posibnyk [Kol.: avtoriv: Kolupayeva A. A., Nayda YU. M., Sofiy N. Z. ta in.]; [Za zah. red. Danylenko L. I.]. Kiev, 2007. 128 p.
9. Standarty hromads'ko-aktyvnoyi shkoly: sotsial'na inklyuziya [Standards of a socially active school: social inclusion]: navchal'no-metodychnyy posibnyk [Nayda YU.M., Tkachenko L.M.]; [Pid zah. red. Danylenko L.I.]. Kiev: TOV «Vydavnychyy dim «Pleyady», 2014. 68 p.
10. Social Inclusion for the United States, 2007.

Надійшла (received) 14.03.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Косенко Олександра Петрівна (Kosenko Oleksandra)** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри маркетингу; ORCID: 0000-0002-4028-7697; e-mail: Olexandra.Kosenko@khp.edu.ua

*О.С. МАКОВОЗ, С.М. ЛИСЕНКО*

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ІТ КОМПАНІЙ

Дослідження детально розглядає сучасні бізнес-процеси в ІТ компаніях, їх структурування, інтеграцію та механізми управління. Акцент робиться на переході від традиційних, ієрархічних методів до більш гнучких та процесно-орієнтованих систем. Автори аналізують, як така еволюція впливає на корпоративну культуру, ефективність бізнесу та способи управління, розглядаючи нові можливості, які це відкриває для компаній.

У статті детально представлені ключові компоненти сучасних бізнес-процесів у ІТ компаніях, включаючи стратегічне планування, управління продуктом, програмну розробку, та інші важливі функціональні області. Обговорюється, як інтеграція та взаємодія цих елементів сприяють збільшенню продуктивності та ефективності, та як вони взаємопов'язані для досягнення більш ефективних результатів. Висвітлюється також роль ретельного контролю та гнучкого управління цими процесами в швидкозмінному ІТ середовищі.

Особлива увага в статті приділяється цифровізації бізнес-процесів, аналізуючи, як впровадження новітніх технологій може оптимізувати та автоматизувати управління в ІТ компаніях. Розглядається вплив цифрових інновацій на управлінські практики, зокрема їх здатність підвищувати ефективність та гнучкість, та як це сприяє еволюції корпоративної культури. Автори ретельно вивчають, як цифрова трансформація впливає на традиційні підходи до управління, співпраці та інноваційних процесів.

Підкреслюється важливість цифровізації для підвищення ефективності бізнес-процесів та її роль у стимулюванні культурних змін в управлінні та співпраці. Стаття є цінним ресурсом для керівників та фахівців ІТ індустрії, які прагнуть глибше зрозуміти еволюцію управління та впровадити ефективні стратегії для оптимізації своїх бізнес-процесів в умовах швидко змінюваного технологічного середовища.

**Ключові слова:** вплив; еволюція; корпоративна культура; управління; бізнес-процеси

*О. МАКОВОЗ, S. LYSENKO*

## DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESS CONTROL IN IT COMPANIES

The research thoroughly examines the modern business processes in IT companies, focusing on their structuring, integration, and management mechanisms. The emphasis is placed on the transition from traditional, hierarchical methods to more flexible and process-oriented systems. The authors analyze how this evolution impacts corporate culture, business efficiency, and management methods, discussing the new opportunities it opens for companies.

The article provides a detailed description of the key components of modern business processes in IT companies, including strategic planning, product management, software development, and other important functional areas. It discusses how the integration and interaction of these elements contribute to increased productivity and efficiency, and how they are interconnected to achieve more effective results. The role of meticulous control and flexible management of these processes in the dynamic IT environment is also highlighted.

The authors carefully study how digital transformation affects traditional approaches to management, collaboration, and innovation processes.

The article also sheds light on the key challenges and opportunities associated with the digital transformation of business processes in IT companies. Changes in the technological landscape, their impact on corporate culture, and the necessity for personnel adaptation to new working conditions are discussed. Special focus is given to the need for managing changes in organizational structures and processes, which is critical for successful adaptation to rapidly changing market conditions.

The article is a valuable resource for leaders and professionals in the IT industry who seek to deeply understand the evolution of management and implement effective strategies for optimizing their business processes in a rapidly changing technological environment. Special attention is paid to the digitalization of business processes, assessing the impact of technological solutions on optimization and automation of management in IT companies.

**Keywords:** impact; evolution; corporate culture; management; business processes

Протягом останніх десятиліть підходи до управління бізнес-процесами пройшли значні трансформації, від традиційного структурного підходу до більш гнучких та процесно-орієнтованих методик. Особливо це актуально для ІТ компаній, у діяльності яких швидкість інновацій і змін вимагає адаптивності та ефективності управління.

У статті надається детальний опис та узагальнення сучасних бізнес-процесів ІТ компаній, яка ілюструє взаємозв'язок між різними аспектами управління, від стратегічного планування до управління персоналом. Далі, аргументовано висвітлюється, які елементи в кожному процесі вимагають контролю для забезпечення ефективності та продуктивності.

У контексті швидкого розвитку технологій, цифровізація бізнес-процесів є ключовим фактором, що впливає на успішність ІТ компаній. Стаття розглядає, як технологічні рішення можуть бути інтегровані для оптимізації та автоматизації цих процесів, включаючи використання аналітичних інструментів, платформ управління продуктом, CRM систем, і інших.

Завдання, яке стаття ставить перед собою, полягає в аналізі поточного стану бізнес-процесів в ІТ компаніях та визначенні перспектив та викликів, пов'язаних з їх цифровізацією, з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Найбільш повні класифікації узагальнених поглядів науковців на види бізнес-процесів знайшли відображення у працях вітчизняних дослідників О.В. Ареф'євої [1], Л. Г. Шемаєвої, К. С. Безгіна, К. Г. Науміка, В. В. Ушкальова [2], О.В. Віноградової [3] та ін.

«Бізнес-процес» розглядають як сукупність послідовних взаємозалежних видів дій, спрямованих на створення споживчої цінності шляхом трансформації за допомогою ресурсів «входів» у «виходи» (продукцію, послуги), з метою задоволення зовнішніх клієнтів [2, с. 17]. Еволюція підходів до управління бізнес-процесами демонструє значне розширення в амплітуді та комплексності, обумовлене динамічними змінами в технологічному ландшафті, варіабельності ринкових умов, трансформації організаційних структур та прогресивному розвитку теоретичних постулатів у сфері управління. Еволюція

управління бізнес-процесами переважним чином пов'язана з необхідністю адаптації суб'єктів бізнесу до змін зовнішніх умов, інтеграції інноваційних технологій та методологій, що сприяють оптимізації та ефективності управлінських процесів в різноманітних бізнес-середовищах:

- Різноманіття теоретичних підходів та моделей управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) об'єднує широкий спектр теорій та практик. Відомі теоретики, такі як Майкл Портер [4] з його концепцією ціннісних ланцюгів, підкреслюють важливість оптимізації окремих процесів для досягнення конкурентних переваг.

- Вплив технологічних інновацій - протягом останніх десятиліть технологічний прогрес суттєво змінив підходи до BPM. Впровадження інформаційних технологій, значно вплинуло на можливості автоматизації та оптимізації бізнес-процесів.

- Глобалізація та зміна ринкових умов - глобалізація економіки створила нові виклики та можливості для компаній. Фрідман у своїй книзі «Світ є плоским» [5] описує, як глобалізація впливає на бізнес-процеси, зокрема через віддалену роботу та аутсорсинг.

- Розвиток організаційної теорії - різноманітність організаційних теорій та моделей, які представляють різні погляди на управління процесами. Наприклад, теорії лідерства, які висвітлюють роль керівництва у процесному управлінні, представлені такими авторами як Пітер Друкер [6].

- Зміни в управлінській практиці та культурі - сучасні тенденції, такі як акцент на корпоративній культурі та людських ресурсах, також впливають на управління бізнес-процесами. Річард Бренсон [7], наприклад, акцентує на важливості корпоративної культури та її впливу на всі процеси в організації.

З метою детального аналізу еволюції управління бізнес-процесами, розглянемо кожен етап з урахуванням внеску відомих теоретиків та експертів.

1. Рання індустріальна епоха (кінець 18-го до початку 20-го століття), на наш погляд саме у ході переходу економік від аграрного до промислового способу суспільного виробництва реалізуються перші бізнес-процеси:

- Ремісничє виробництво: спочатку підприємства працювали в невеликих масштабах, а ремісники виготовляли товари вручну.

- Промислова революція: впровадження машин і фабричної системи почало змінювати характер праці та управління.

- Наукове управління – започатковане Фредеріком Тейлором на початку 20-го століття [8]. Цей підхід мав на меті підвищити ефективність виробництва за допомогою досліджень часу та руху та стандартизації робочих практик.

- Причини - обмежені технологічні можливості, висока залежність від фізичної праці.

- Наслідки - низька продуктивність, високі витрати на трудові ресурси, обмежена масштабованість.

2. Масове виробництво та стандартизація (1950-і – 1970-і роки) – Генрі Форд [9] вніс значний вклад у цей період, впровадивши конвеєрне виробництво, що стало символом ефективності та стандартизації у виробництві. Це сприяло швидкому розвитку промисловості та збільшенню продуктивності.

- Причини - розвиток промислових технологій, потреба в масовому виробництві.

- Наслідки - значне зростання продуктивності, зниження витрат на одиницю продукції, стандартизація продуктів.

3. Ера інформаційних технологій (1980-і – 1990-і роки) – поява і швидкий розвиток комп'ютерних технологій внесли зміни у спосіб управління бізнес-процесами. Майкл Портер, у своїй теорії "Ціннісних ланцюгів" [10], підкреслив значення інформаційних технологій у досягненні конкурентних переваг.

- Причини - розвиток комп'ютерних технологій, зростаюча роль інформації у бізнесі.

- Наслідки - автоматизація процесів, підвищення ефективності, краще управління даними.

4. Процесний підхід і BPM (кінець 1990-их – 2000-і роки) – розвиток підходу управління бізнес-процесами (BPM) відображає інтерес до неперервного вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів. Автори, такі як Майкл Хаммер та Джеймс Чемпі [11], запропонували концепцію реінжинірингу бізнес-процесів, яка зосереджена на радикальному перегляді та поліпшенні процесів.

- Причини - потреба в інтеграції та оптимізації бізнес-процесів, зростаюча складність організаційних структур.

- Наслідки - фокус на неперервне вдосконалення та ефективність бізнес-процесів, впровадження гнучких методик управління.

5. Цифрова трансформація (2010-і роки – сьогодення) – цей період характеризується впровадженням новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення. Клейтон Крістенсен [12], теоретик інновацій, акцентує увагу на важливості дисруптивних технологій, які кардинально змінюють ринкові умови та підходи до бізнесу.

- Причини - швидкий розвиток цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення.

- Наслідки - трансформація бізнес-моделей, створення нових можливостей для інновацій та зростання.

Кожен етап в історії управління бізнес-процесами є відображенням відповіді організацій на зовнішні виклики та можливості, підкреслюючи важливість гнучкості, інноваційності та пристосування до змінюваних умов ринку та технологій.

Сучасні бізнес-процеси в ІТ-компаніях часто орієнтовані на гнучкість, швидкість та інновації. Вони включають такі ключові напрямки:

1. Стратегічне планування – визначення місії, бачення, цілей та стратегій компанії.



Рисунок 1 - Основні бізнес-процеси в ІТ компаніях

(Складено авторами)



Рисунок 2 - Допоміжні бізнес-процеси в ІТ компаніях

(Складено авторами)

2. Управління продуктом – розробка ідеї продукту, дослідження ринку, планування та розробка продукту.

3. Програмна розробка – використання гнучких методологій розробки, таких як Scrum або Agile, для ефективного управління проектами.

4. Тестування та контроль якості – забезпечення якості продукту через ретельне тестування.

5. Операційна діяльність – управління ресурсами, логістикою, та щоденними операціями.

6. Маркетинг та продажі – промоція продуктів, розробка маркетингових стратегій, залучення клієнтів.

7. Підтримка та обслуговування клієнтів – надання підтримки клієнтам та забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.

8. Інновації та розвиток – постійний пошук нових технологій та ідей для вдосконалення продуктів та послуг.

9. Фінансове управління – управління бюджетами, інвестиціями та фінансовим плануванням.

10. Управління персоналом – рекрутинг, навчання, розвиток та утримання талантів.

Схема основних (Рисунок 1) та допоміжних (Рисунок 2) процесів в ІТ компаніях, де основні процеси забезпечують прямий вихід на ринок, а допоміжні – підтримують внутрішню стабільність та ефективність компанії.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де ІТ-компанії стикаються з великою конкуренцією та

швидкими змінами технологій, систематичний контроль стає ключем до виживання та успіху. Тому, ефективний контроль дозволяє забезпечити, що всі процеси відповідають встановленим стандартам якості та безпеки, а також допомагає ідентифікувати та усувати неефективність у використанні ресурсів, що веде до зниження витрат і підвищення загальної рентабельності. Моніторинг та аналіз ключових показників дають керівництву необхідну інформацію для обґрунтованого прийняття рішень щодо стратегії та тактики компанії. Контролюючи процеси, ІТ компанія може постійно покращувати якість своїх продуктів та послуг, що сприяє задоволеності клієнтів та підтримує їхню лояльність.

Для забезпечення ефективності та успішності бізнесу, важливо контролювати ключові елементи кожного процесу в ІТ-компанії (Таблиця 1).

Цифровізація бізнес-процесів в ІТ-компаніях може включати впровадження різноманітних технологічних рішень для оптимізації та автоматизації ключових процесів (Таблиця 2).

Аналіз сучасних бізнес-процесів в ІТ компаніях виявляє ключові області, які вимагають контролю, включаючи стратегічне планування, управління продуктом, програмну розробку, тестування та контроль якості, операційну діяльність, маркетинг, підтримку клієнтів, інновації, фінансове управління та управління персоналом. Використання цифрових технологій, таких як ВІ системи, CRM, ERP, та інших, сприяє підвищенню ефективності цих процесів.

Таблиця 1 - Ключові елементи контролю у бізнес-процесах ІТ компаній

Бізнес-процес	Елемент контролю	Опис контрольних заходів
Стратегічне планування	Відповідність цілей ринковим умовам	Переконатися, що цілі відповідають поточним та майбутнім ринковим тенденціям
	Реалістичність стратегії	Забезпечити, що стратегія реалістична та досяжна
Управління продуктом	Відповідність продукту потребам ринку	Переконатися, що продукт відповідає потребам цільової аудиторії
	Інноваційність та конкурентоспроможність	Слідкувати за тим, щоб продукт був інноваційним та конкурентоспроможним
Програмна розробка	Дотримання графіку розробки	Контроль за дотриманням запланованих термінів
	Якість коду	Перевірка якості та надійності коду
Тестування та контроль якості	Знайдення та виправлення помилок	Виявлення помилок та їх ефективне усунення
	Забезпечення стабільності продукту	Переконатися в стабільності та надійності продукту
Операційна діяльність	Ефективність процесів	Оптимізація операційних процесів для підвищення ефективності
	Управління ресурсами	Ефективне використання ресурсів
Маркетинг та продажі	ROI маркетингових заходів	Оцінка повернення інвестицій у маркетинг
	Залучення клієнтів	Ефективність залучення нових клієнтів
Підтримка та обслуговування клієнтів	Рівень задоволеності клієнтів	Вимірювання та підтримка високого рівня задоволеності клієнтів
	Швидкість реагування	Забезпечення швидкого та ефективного реагування на запити клієнтів
Інновації та розвиток	Нововведення	Впровадження нових технологій та ідей
	Дослідження та розвиток	Інвестиції в дослідження та розвиток
Фінансове управління	Бюджетування	Ефективне управління бюджетами
	Фінансове планування	Планування фінансових потоків та інвестицій
Управління персоналом	Задоволеність та мотивація персоналу	Забезпечення високого рівня задоволеності та мотивації працівників
	Розвиток навичок та компетенцій	Підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу

Таблиця 2 - Цифровізація бізнес-процесів в ІТ компаніях: інструменти та рішення

Бізнес-процес	Технологічні рішення	Цілі та переваги цифровізації
Стратегічне планування	Аналітичні інструменти	Використання інструментів для аналізу даних, таких як BI (Business Intelligence) системи, для збору та аналізу інформації, яка допомагає у стратегічному плануванні
Управління продуктом	Платформи управління продуктами	Використання спеціалізованих платформ, як-от JIRA, для планування, відстеження та управління розвитком продукту
Програмна розробка	Інструменти для співпраці та версіонування	Платформи, такі як GitHub або GitLab, для спільної роботи над кодом та його версіонування
	Автоматизація тестування	Використання інструментів автоматизації тестування, як Selenium або Jenkins, для покращення якості та ефективності процесу тестування
Тестування та контроль якості	Системи управління якістю	Впровадження QMS (Quality Management System) для стандартизації процесів тестування та контролю якості
Операційна діяльність	ERP системи	Інтеграція ERP (Enterprise Resource Planning) систем для управління ресурсами, логістикою, фінансами
Маркетинг та продажі	CRM системи	Використання CRM (Customer Relationship Management) для кращого управління взаєминами з клієнтами, маркетинговими кампаніями та продажами
Підтримка та обслуговування клієнтів	Платформи для підтримки клієнтів	Інтеграція систем підтримки, для ефективного обслуговування клієнтів
Інновації та розвиток	Інструменти для досліджень та розвитку	Використання спеціалізованих інструментів для дослідження, аналізу та розробки нових технологій
Фінансове управління	Фінансове ПЗ	Впровадження програмного забезпечення для фінансового планування, бухгалтерського обліку та управління бюджетами
Управління персоналом	HRM системи	Використання HRM (Human Resources Management) систем для управління рекрутингом, тренінгами, оцінкою працівників та іншими HR-процесами

Важливість цифровізації та контролю в бізнес-процесах ІТ компаній підкреслюється через їх вплив на конкурентоспроможність, якість кінцевого продукту, задоволеність клієнтів та загальну успішність бізнесу. В умовах постійної зміни та технологічного прогресу, компанії, які ефективно інтегрують цифрові важливість цифровізації та контролю в бізнес-процесах ІТ компаній підкреслюється через їх вплив на конкурентоспроможність, якість кінцевого продукту, задоволеність клієнтів та загальну успішність бізнесу. В умовах постійної зміни та технологічного прогресу, рішення у свої бізнес-процеси та здійснюють постійний контроль, отримують стратегічну перевагу та забезпечують стійке зростання.

#### Список літератури

1. Ареф'єва О.В. Компетентнісно-функціональний підхід в інноваційному управлінні конкурентоспроможністю авіапідприємств в умовах економіки знань. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: Монографія. за редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2018. 364 с., С. 7-17 URL: - <https://core.ac.uk/download/pdf/344934679.pdf>
2. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Монографія / Л. Г. Шемаєва К. С. Безгін, К. Г. Наумік, В. В. Ушкальов–Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 240 с. URL: - <http://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/175>
3. Виноградова О. В., Крижко О. В. Концептуальні засади вдосконалення стратегічного управління підприємствами сфери телекомунікацій в умовах кризи. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, №2 (2015) URL: - <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/442/410>
4. Ланцюжок створення вартості. INSTITUTE FOR STRATEGY & COMPETITIVENESS [Електронний Ресурс]: офіс веб сайт / Режим доступу : <https://www.hbs.edu/>, вільний (дата звернення : 05.02.2024)
5. Фрідмен Т. Світ плоский — основні ідеї. [Електронний Ресурс] : офіс веб сайт / Режим доступу : <http://referat-ok.com.ua/>, вільний (дата звернення : 05.02.2024)
6. Візіонери [Електронний Ресурс] : офіс веб сайт / Режим доступу : <https://visionary.management.com.ua/>, вільний (дата звернення : 06.02.2024)
7. Genius space [Електронний Ресурс] : офіс веб сайт / Режим доступу : <https://genius.space/>, вільний (дата звернення : 06.02.2024)
8. Тейлор Ф. Науковий менеджмент / Ф. Тейлор. - Лондон: Routledge, 2003. - 692 с.
9. Манджурі Хазаріка, Удай С. Діксіт, Х. Пауло Давім, Розділ 1. Історія виробництва та промислового проектування завдяки внеску стійких людей, Редактор(и): Ж. Пауло Давім, освіта інженера виробництва, Видавництво Чандос, 2019, Сторінки 1-29, DOI: - <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-101247-5.00001-0>
10. University of Cambridge [Електронний Ресурс] : офіс веб сайт / Режим доступу : <https://www.cam.ac.uk/>, вільний (дата звернення : 07.02.2024)
11. Management Pocketbooks [Електронний Ресурс] : офіс веб сайт / Режим доступу : <https://www.pocketbook.co.uk/>, вільний (дата звернення : 07.02.2024)
12. Clayton Christenses [Електронний Ресурс] : офіс веб сайт / Режим доступу : <https://claytonchristensen.com/>, вільний (дата звернення : 08.02.2024).

#### References (transliterated)

1. Aref'jeva O.V. Kompetentnisno-funkcional'nyj pidhid v innovacijnomu upravlinni konkurentospromozhnistju aviapidpryemstv v umovah ekonomiky znan'. Stijkyj rozvytok pidpryemstv u mizhnarodnomu ekonomichnomu prostori: [Competence-functional approach in the innovative management of the competitiveness of airlines in the conditions of the knowledge economy. Sustainable development of enterprises in the international economic space] Monografija. za redakcijeju Aref'jevoi' O.V. Kiev: FOP Maslakov, 2018. 364 p., pp. 7-17 URL: - <https://core.ac.uk/download/pdf/344934679.pdf>
2. Upravlinnja jakistju biznes-procesiv na pidpryemstvi [Quality management of business processes at the enterprise]. Monografija / L. G. Shemajeva K. S. Bezgin, K. G. Naumik, V. V. Ushkal'ov–Kharkiv: Vyd. HNEU, 2009. – 240 p. URL: - <http://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/175>
3. Vynogradova O. V., Kryzhko O. V. Konceptual'ni zasady vdoskonalennja strategichnogo upravlinnja pidpryemstvamy sfery telekomunikacij v umovah kryzy [Conceptual principles of improving strategic management of enterprises in the field of telecommunications in crisis conditions]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economy. Management. Business], no 2 (2015) URL: - <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/442/410>
4. Lancuzhok stvorennja vartosti [Value creation chain]. INSTITUTE FOR STRATEGY & COMPETITIVENESS [Elektronnyj Resurs]: ofic veb sayt / Rezhym dostupu : <https://shshsh.hbs.edu/>, vil'nyj (data zvernennja : 05.02.2024)
5. Fridmen T. Svit plaskyj — osnovni idej [The world is flat - basic ideas]. [Elektronnyj Resurs] : ofic veb sayt / Rezhym dostupu : <http://referat-ok.com.ua/>, vil'nyj (data zvernennja : 05.02.2024)
6. Vizionery [Visionaries] [Elektronnyj Resurs] : ofic veb sayt / Rezhym dostupu : <https://visionary.management.com.ua/>, vil'nyj (data zvernennja : 06.02.2024)
7. Genius space [Elektronnyj Resurs] : ofic veb sayt / Rezhym dostupu : <https://genius.space/>, vil'nyj (data zvernennja : 06.02.2024)
8. Tejlor F. Naukovyj menedzhment [Scientific management]. - London: Routledge, 2003. - 692 p.
9. Mandzhuri Hazarika, Udaj S. Diksyt, H. Paulo Davim, Rozdil 1. Istorija vyrobnyctva ta promyslovogo proektuvannja zavdjaky vnesku stijkyh ljudej [A history of manufacturing and industrial design thanks to the contributions of sustainable people], Redaktor(y): Zh. Paulo Davim, osvita inzhenera vyrobnyctva, Vydavnyctvo Chandos, 2019, Storinky 1-29, DOI: - <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-101247-5.00001-0>
10. University of Cambridge [Elektronnyj Resurs] : ofic veb sayt / Rezhym dostupu : <https://shshsh.cam.ac.uk/>, vil'nyj (data zvernennja : 07.02.2024)
11. Management Pocketbooks [Elektronnyj Resurs] : ofic veb sayt / Rezhym dostupu : <https://shshsh.pocketbook.co.uk/>, vil'nyj (data zvernennja : 07.02.2024)
12. Clayton Christenses [Elektronnyj Resurs] : ofic veb sayt / Rezhym dostupu : <https://claytonchristensen.com/>, vil'nyj (data zvernennja : 08.02.2024).

Надійшла (received) 17.03.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Маковоз Оксана Сергіївна (Makovoz Oksana)** – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8728-1500>; e-mail: [Oksana.Makovoz@kphi.edu.ua](mailto:Oksana.Makovoz@kphi.edu.ua)

**Лисенко Сергій Миколайович (Lysenko Sergii)** – аспірант кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3720-5285>; e-mail: [Serhii.Lysenko@emmb.kphi.edu.ua](mailto:Serhii.Lysenko@emmb.kphi.edu.ua)

*A.V.KOBELIEVA***РАНЖУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗА КРИТЕРІЄМ РІВНЯ ГОТОВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЙ ДО КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ТА ЇЇ КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

В статті поставлена та вирішена задача ранжування інтелектуально-інноваційних технологій за рівнем їх готовності до комерціалізації та значення комерційного потенціалу. Доведено, що використання визнаних міжнародним співтовариством методик та інструментів їх реалізації при розробці наукомісткої технічної продукції дозволить усім учасникам більш ефективно брати участь у спільній розробці нових технологій, обладнання та програмного забезпечення. Такими уніфікованими засобами є: методика оцінки рівнів готовності технологій – TRL (Technology Readiness Levels), методика оцінки рівнів готовності виробництва – MRL (Manufacturing Readiness Levels) та методика визначення рівня ринкової готовності та комерціалізації CRL (Commercialization Readiness Level). Зрілість інтелектуально-інноваційних технологій свідчить про їх відповідність цілям і завданням проекту і є основним показником, що характеризує комерційний ризик розробки. Обґрунтована необхідність кожного етапу запропонованої моделі ранжування інноваційних технологій на три блоки – (TRL – MRL – CRL), що продиктовано первинністю визначення основних аспектів технологічної та виробничої готовності за обов'язкової умови готовності ринку. Тільки при органічному поєднанні технологічних, виробничих та ринкових характеристик конкретної інноваційної технології щодо її практичного використання є реальна можливість досягти кумулятивного ефекту. В основу запропонованої моделі ранжування інноваційних технологій покладено цілісне уявлення про їх готовність до комерціалізації науковими колективами промислових підприємств, що в сучасних реаліях стає своєрідним фундаментом для інноваційного розвитку, формування людського капіталу, зростання якості життя та трансформацій у суспільстві. Пропонована модель – це сукупність завершених процесів оцінки технологічної, організаційно-виробничої та ринкової готовності інноваційної технології до комерціалізації. Структурно методичні положення включають в себе два етапи (етап попереднього ранжування і етап детального ранжування), кожний з яких передбачає наявність критеріїв оцінювання трьох блоків з відповідними ваговими коефіцієнтами, отриманими експертним шляхом. Вагові коефіцієнти можуть коригуватися з часом відповідно до тенденцій ринку та змін у стратегії виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства.

**Ключові слова:** інноваційні технології, ранжування, критерії, рівні готовності, комерційний потенціал, економічна оцінка, показники, промислові підприємства

*A.V.KOBELIEVA***RANKING OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES ACCORDING TO THE CRITERIA OF THE LEVEL OF READINESS OF TECHNOLOGIES FOR COMMERCIALIZATION AND ITS COMMERCIAL POTENTIAL**

The article sets and solves the task of ranking intellectual and innovative technologies according to the level of their readiness for commercialization and the importance of commercial potential. It has been proven that the use of methods recognized by the international community and tools for their implementation in the development of knowledge-intensive technical products will allow all participants to more effectively participate in the joint development of new technologies, equipment and software. Such unified means are: the technology readiness level assessment method - TRL (Technology Readiness Levels), the production readiness level assessment method - MRL (Manufacturing Readiness Levels) and the market readiness and commercialization level determination method CRL (Commercialization Readiness Level). The maturity of intellectual and innovative technologies indicates their compliance with the goals and objectives of the project and is the main indicator characterizing the commercial risk of development. The necessity of each stage of the proposed model of ranking innovative technologies into three blocks - (TRL - MRL - CRL) is substantiated, which is dictated by the priority of determining the main aspects of technological and production readiness under the mandatory conditions of market readiness. Only with an organic combination of technological, production and market characteristics of a specific innovative technology in relation to its practical use is there a real possibility of achieving a cumulative effect. The basis of the proposed model for ranking innovative technologies is a holistic view of their readiness for commercialization by scientific teams of industrial enterprises, which in modern realities becomes a kind of foundation for innovative development, the formation of human capital, the growth of the quality of life and transformations in society. The proposed model is a set of completed assessment processes technological, organizational, production and market readiness of innovative technology for commercialization. Structurally, the methodical regulations include two stages (stage of preliminary ranking and stage of detailed ranking), each of which provides for the presence of evaluation criteria of three blocks with corresponding weighting coefficients obtained by experts. Weighting factors can be adjusted over time in accordance with market trends and changes in the industrial enterprise's production and commercial strategy.

**Keywords:** innovative technologies, ranking, criteria, readiness levels, commercial potential, economic assessment, indicators, industrial enterprises

**Постановка проблеми.** У століття технологій, що стрімко розвиваються, найбільшу актуальність набуває тема інновацій. Для ефективного розвитку та збереження власної конкурентоспроможності підприємствам потрібно не лише створювати інноваційні продукти, а й та впроваджувати їх на ринок. І тому процеси інтелектуальної власності необхідно комерціалізувати. Під час першого етапу комерціалізації розробки слід оцінити комерційний потенціал цієї технології чи розробки. Справа в тому, що за підсумками різних досліджень далеко не кожен розробку вдається комерціалізувати, навіть за наявності первісно перспективних оцінок її комерційного потенціалу. Можливість прогнозування комерційного успіху, ризиків і перешкод щодо

комерціалізації за певними тимчасовими кордонами, рівнем правового захисту основної ідеї, кількістю людського та фінансового ресурсу до кінця процесу, наявністю виваженої стратегії. Стартовий відбір, який ґрунтується на професійній оцінці проектів, так званий технологічний аудит, найперспективніші продукти та технології, визначають успіх комерціалізації. Професійна оцінка комерційного потенціалу інноваційних технологій дозволяється розглянути і оцінити продукт нового покоління, а також виявити на ранніх стадіях комерційну безперспективність чи комерційний успіх на цільовому ринку. Роль цих оцінок при прийнятті рішення вкрай велика, а отримані дані мають велику цінність. Через це деякі підприємства, що спеціалізуються на технологічному

аудиті, та певні банки, які проводять оцінки при видачі позичок, за допомогою свого оригінального механізму оцінки, вважають свої власні методики та практику щодо їх застосування конфіденційною інформацією їх особистим ноу-хау.

Такого роду ситуація надає підстави для формування і розвитку нових підходів до економічної оцінки технологічного продукту. Одним з перспективних напрямків досліджень в цьому напрямку, на наш погляд, слід вважати ранжування інноваційних технологій по ступеню їх готовності до комерціалізації та рівню комерційного потенціалу.

**Метою статті** є вирішення наукової проблеми розробки та обґрунтування науково-методичного інструментарію та практичних рекомендацій щодо економічного оцінювання рівня готовності інноваційної технології до комерціалізації та визначення її місця (рангу) в системі технологічних продуктів на засадах комерційного потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Комерціалізація інноваційної технології означає перетворення її в предмет купівлі-продажу чи комерційного використання (франчайзинг, аутсорсинг, лізинг і таке ін.). Теоретичні основи економічної оцінки комерційного потенціалу інноваційних технологій висвітлено у роботах Косенко О.П. [3, 27], Перерви П.Г. [2, 10, 24], Маслак М.В. [26], Ілляшенко С.М. [19], Чернобровкіна С.В. [13], Косенко А.В. [15], Борзенко В.І. [1], Кобелевої Т.О. [1; 11, 23, 33], які одні з перших виділили інтелектуальну технологію як самостійний елемент інтелектуального капіталу промислового підприємства. Науковці, які предметно займалися управлінням інтелектуальною власністю, одним із об'єктів цього управління визначали її комерціалізацію. Окремі аспекти комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій відображені у роботах Марчук Л.С. [9], Долини І.В. [3], [5], Глізнуци М.В. [6], Верес Шомоші М. [21]. Деякі науковці визначають комерціалізацію інноваційних технологій як логічний наслідок інноваційного розвитку промислових підприємств і підставу для розроблення загальної стратегії їх розвитку чи окремих проектів. Такий підхід відображено у роботах Нагі С. [12], Ткачова М.М. [17, 20, 25], Кравчук А.В. [6], Старостіної А.О. [8], Ткачова Н.П. [14, 20] та інших. При цьому огляд сучасних публікацій з питань економічної оцінки комерційного потенціалу інноваційних технологій, проведений Борзенко В.І., Кобелевою Т.О. та Перервою П.Г. [1], засвідчує недостатній рівень розробленості теоретичних і прикладних аспектів комерціалізації інноваційних технологій промислових підприємств. Суттєвого наукового дослідження також потребують проблеми економічної оцінки комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних технологій та їх ранжування на його засадах. Наукове вирішення поставлених задач надасть промисловим підприємствам реальні можливості по підвищенню ефективності своєї виробничо-комерційної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних соціально-економічних реаліях інноваційні технології та проекти мають важливе значення для

організації наукової діяльності, фінансової та інноваційної стратегії підприємства. Інноваційні проекти та технології є спеціальними інвестиційними проектами, потребують для своєї реалізації значні величини матеріальних та фінансових ресурсів, а тому їх оцінка та ранжування вимагає використання особливих, науково обґрунтованих кількісних та якісних методів, а також використання порівняльного багатокритеріального аналізу на основі експертних оцінок.

Незважаючи на наявність широкого спектру наукових досліджень, в результаті виконання яких запропоновано достатню кількість методів оцінки готовності інноваційних технологій та наукових розробок, на наш погляд, головним недоліком є їх спрямованість на вирішення часткових (локальних) завдань, на що звертається увага в роботі [1]. Це призводить до відсутності логічної послідовності процесу створення технічної пропозиції в результаті наявності попиту з боку ринку і необхідності визначення можливостей практичної реалізації пропозиції, тобто оцінки комерційного потенціалу.

Використання визнаних міжнародним співтовариством методик та інструментів їх реалізації при розробці наукомісткої технічної продукції дозволить усім учасникам більш ефективно брати участь у спільній розробці нових технологій, обладнання та програмного забезпечення. Такими уніфікованими засобами є: методика оцінки рівнів готовності технологій – TRL (Technology Readiness Levels), методика оцінки рівнів готовності виробництва – MRL (Manufacturing Readiness Levels) та методика визначення рівня ринкової готовності та комерціалізації CRL (Commercialization Readiness Level). Зрілість інтелектуально-інноваційних технологій свідчить про їх відповідність цілям і завданням проекту і є основним показником, що характеризує комерційний ризик розробки [30, 31, 32].

Тільки за грамотному поєднанні методичних рекомендацій щодо їх використання дозволяє досягти кумулятивного ефекту. Наприклад, якщо поточна оцінка за рівнем готовності виробництва MRL сильно випереджає оцінку за рівнем готовності технологій TRL, то це може призвести до запуску у виробництво сирової, недостатньо опрацьованої технології, що, у свою чергу, призведе до втрати інвестицій, повних збитків або недостатньо високої прибутковості промислового виробництва. І навпаки, якщо поточна оцінка за рівнем готовності технологій TRL сильно випереджає оцінку за рівнем готовності виробництва MRL, таке поєднання може призвести до запуску у виробництво продукції низької якості за завищеною ціною.

Виробничий характер цільового технологічного ринку характеризує інноваційну технологію з точки зору можливостей її реалізації на даному ринку. Така реалізація в переважній кількості випадків проходить у вигляді інноваційної продукції підприємства-споживача, створеного на основі даної інтелектуально-інноваційної технології. Звичайно, не виключається з розгляду і варіант продажу на цьому ринку і самої технології, якщо такі бажані знайдуться. Їх плани на

ефективне використання інтелектуального продукту можуть бути різними і, на нашу думку, в меншій мірі хвилюють підприємство, які в цей час є патентовласником.

Концепція рівнів готовності використовується для оцінки поточного стану та в певній мірі перспектив розвитку інтелектуально-інноваційних технологій, що розробляються або купуються, і компонентів складних технічних систем [30, 31, 32]. Рівні готовності технологій дозволяють оцінити, як далеко просунулась технологія, починаючи від ідеї її створення до поточного стану сьогоднішнього дня. Систематична оцінка досягнутих рівнів зрілості дозволяє на ранньому етапі життєвого циклу інтелектуально-інноваційних технологій виявляти та знижувати ризики, пов'язані з несвоєчасним виконанням відповідних проектів та програм їх створення, розподілу, перевищенням виділеного на їх реалізацію бюджету. З урахуванням поточного та перспективного стану рівнів готовності приймають рішення щодо можливості та доцільності трансферу конкретних технологій, подальшого продовження науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт та перекладу розроблюваної технології на наступну стадію життєвого циклу, розробляються плани вдосконалення систем, їх компонентів та відповідних технологій виробництва. Концепція рівнів готовності дозволяє забезпечити уніфікацію підходів до оцінки зрілості технологій та прийняття рішень щодо застосування та розвитку тих чи інших критичних технологій та компонентів при створенні цільових та забезпечують систем.

В основу пропонованої моделі ранжування інноваційних технологій покладено цілісне уявлення про їх готовність до комерціалізації науковими колективами промислових підприємств, що в сучасних реаліях стає своєрідним фундаментом для інноваційного розвитку, формування людського капіталу, зростання якості життя та трансформацій у суспільстві. Пропонована модель – це сукупність завершених процесів оцінки технологічної, організаційно-виробничої та ринкової готовності інноваційної технології до комерціалізації.

Структурно методичні положення включають в себе два етапи (етап попереднього ранжування і етап детального ранжування), кожний з яких передбачає наявність критеріїв оцінювання трьох блоків з відповідними ваговими коефіцієнтами, отриманими експертним шляхом. Вагові коефіцієнти можуть коригуватися з часом відповідно до тенденцій ринку та змін у стратегії виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства.

Для отримання обґрунтованої оцінки необхідно сформулювати три експертні групи: за тематичною сферою в галузі технологічної готовності конкретної технології - TRL (Technology Readiness Levels), оцінити рівень готовності до її використання у виробничому процесі MRL (Manufacturing Readiness Levels), а також оцінити готовність розробки до комерціалізації ринку - CRL (Commercialization Readiness Level). Перша група відповідає за оцінку технологічної готовності (TRL), друга – за виробничу

та організаційна готовність (MRL), третя використовується для оцінки ринкової готовності інноваційної технології (CRL). Не виключена можливість, що деякі експерти, якщо для цього в них будуть відповідні компетенції, будуть одночасно входити в дві або три експертні групи.

Необхідність поділу кожного етапу пропонованої моделі на три блоки - (TRL – MRL - CRL) продиктована первинністю визначення основних аспектів технологічної та виробничої готовності за обов'язкової умови готовності ринку. Як ми вже відмічали, тільки за органічному поєднанні технологічних, виробничих та ринкових характеристик конкретної інноваційної технології щодо її практичного використання є реальна можливість досягти кумулятивного ефекту. Наприклад, якщо поточна оцінка за рівнем готовності виробництва MRL сильно випереджає оцінку за рівнем готовності технологій TRL, то це може призвести до запуску у виробництво сировини, недостатньо опрацьованої технології, що, у свою чергу, призведе до втрати інвестицій, повних збитків або недостатньо високої прибутковості промислового виробництва. І навпаки, якщо поточна оцінка за рівнем готовності технологій TRL сильно випереджає оцінку за рівнем готовності виробництва MRL, таке поєднання може призвести до запуску у виробництво продукції низької якості за завищеною ціною.

Експертна група була сформована з керівників інноваційних проектів (майбутніх патентовласників) по створенню інноваційних технологій на промислових підприємствах Харківського та Кременчуцького промислових регіонів. Кожному з експертів було надано патентні описи інноваційних технологій для ознайомлення, вивчення та оцінювання з метою їх подальшого ранжування. Всю необхідну додаткову інформацію, що стосується відібраних для ранжування технологій, було отримано на підприємствах-розробниках.

Слід зазначити, що формування переліку інноваційних технологій для їх ранжування було складною та кропіткою справою. Для отримання інформації в більш-менш прийнятному для подальшого аналізу стані та обсягу в первісному стану було розглянуто 87 технологій, з яких тільки 15 було можливим включити для проведення практичної частини розроблених рекомендацій по ранжуванню інноваційних технологій.

До основних проблем, з якими автор стикнувся при підборі переліку технологій для проведення процедури ранжування, були наступні:

- немає доступу до автора-розробника технологій;
- небажання автора інтелектуально-інноваційної технології приймати участь в дослідженні;
- відсутність ринкового попиту на дану технологій;
- відсутність необхідних даних щодо оцінювання стану технології в теперішній час;
- реорганізація підприємства в зв'язку з військовими діями на території нашої країни.

На першому етапі методики ранжування (в рамках першого блоку методичних рекомендацій) наукові

розробки (інноваційні технології) оцінюються за такими критеріями:

*Напрямок технологічної готовності інтелектуального продукту - TRL (блок А напрямок TRL) – 4 критерії:*

- критерій №1 – (TRL-A- K1) – запити на використання;
- критерій №2 – (TRL-A- K2) – рівень новизни;
- критерій №3 – (TRL-A- K3) – технічні можливості споживання;
- критерій №4 – (TRL-A- K4) – ступінь наукового обґрунтування та вивчення.

*Напрямок виробничої і організаційної готовності інноваційної технології - MRL (блок А напрямок MRL) – 3 критерії:*

- критерій №1 – (MRL-A- K1) – наявність технічних ресурсів.
- критерій №2 – (MRL-A- K2) – наявність інтелектуальних ресурсів (професійні кадри);
- критерій №3 – (MRL-A- K3) – наявність фінансових ресурсів.

*Напрямок ринкової готовності технології до комерціалізації - CRL (блок А напрямок CRL) – 3 критерії:*

- критерій №1 – (CRL-A- K1) – наявність проблем у споживача
- критерій №2 – (CRL-A- K2) – лаг (період) ефективного використання
- критерій №3 – (CRL-A- K3) – прогноз економічного ефекту.

Оцінювання всіх критеріїв першого етапу методики ранжування інноваційних технологій здійснюється експертам по 10-бальній шкалі. Для більш точних оцінок при розрахунках для кожного критерію встановлені вагові коефіцієнти. В ідеальному випадку технологія може отримати оцінку в 100 балів (10 критеріїв без врахування вагових коефіцієнтів).

Методичні рекомендації оцінювання критеріїв інноваційних технологій на першому етапі передбачають досить жорсткі умови відбору: якщо хоча б по одному з критеріїв технологія отримує нульову оцінку, вона вибуває з подальшого ранжування. Такий підхід дозволяє вже на початку оціночного ранжування позбутися завідомо неефективних технологій (з наукових, технічних та ринкових позицій). Дійсно, якщо, наприклад, технологія не має для свого споживання професійних кадрів або технічного обладнання, то немає сенсу її пропонувати на технологічному ринку; якщо технологія не в змозі забезпечити отримання економічного ефекту або лаг його отримання надзвичайно малий, то складно розраховувати на прихильність споживачів до її практичного використання і таке ін.

На другому етапі здійснюється більш деталізована оцінка технологічної, організаційно-виробничої та ринкової готовності кожної з інноваційних технологій, включених до списку на ранжування. На другому етапі методики ранжування (в рамках першого блоку відсічення) наукові розробки оцінюються за такими критеріями:

*Напрямок технологічної готовності інтелектуального продукту - TRL (блок В напрямок TRL) – 6 критеріїв:*

- критерій №1 – (TRL-B- K1) – стадія розробки технології;
- критерій №2 – (TRL-B-K2) – інституційно-правовий статус інноваційної технології;
- критерій №3 – (TRL-B- K3) – масштаб використання;
- критерій №4 – (TRL-B- K4) – рівень продуктивності використання при споживанні технології;
- критерій №5 – (TRL-B-K5) наявність стадії мінімально життєздатного продукту – MVP (Minimal Viable Product);
- критерій №6 - (TRL-B-K6) тривалість життєвого циклу інноваційної технології.

*Напрямок виробничої і організаційної готовності інноваційної технології - MRL (блок В напрямок MRL) – 6 критеріїв:*

- критерій №1 – (MRL-B-K1) – відповідність технології наявним запитам;
- критерій №2 – (MRL-B-K2) – позитивний відгук та можливості стейкхолдерів;
- критерій №3 – (MRL-B-K3) – дотримання стратегії розвитку;
- критерій №4 – (MRL-B-K4) – наявність організаційно-правової структури;
- критерій №5 – (MRL-B-K5) – інтелектуальний потенціал наукових кадрів;
- критерій №6 – (CRL-B-K6) – виробничі ризики.

*Напрямок ринкової готовності технології до комерціалізації – CRL (блок В напрямок CRL) – 8 критеріїв:*

- критерій №1 – (CRL-B-K1) – конкурентні переваги;
- критерій №2 – (CRL-B-K2) – наявність бізнес-моделі;
- критерій №3 – (CRL-B-K3) – наявність каналів просування;
- критерій №4 – (CRL-B-K4) – місткість ринку;
- критерій №5 – (CRL-B-K5) – конкурентний статус цінової пропозиції;
- критерій №6 – (CRL-B-K6) – цільова аудиторія потенційних споживачів;
- критерій №7 – (CRL-B-K7) – рівень конкуренції;
- критерій №8 – (CRL-B-K8) – ринкові (комерційні) ризики.

Оцінювання всіх критеріїв другого етапу методики ранжування інноваційних технологій здійснюється експертам також по 10-бальній шкалі. Для більш точних оцінок при розрахунках для кожного критерію встановлені вагові коефіцієнти. В ідеальному випадку технологія може отримати оцінку в 200 балів (в сумі 20 критеріїв без врахування вагових коефіцієнтів).

За підсумками першого та другого етапів проведення процедури ранжування інноваційних технологій здійснюється їх підсумкове інтегральне оцінювання. Без врахування вагових коефіцієнтів максимальна оцінка ідеальної технології може скласти 300 балів (100 балів на першому етапі та 200 балів на другому етапі).

Процедуру ранжування інноваційних технологій в детальному вигляді, виходячи з концептуальних положень пропонованих методичних рекомендацій його проведення (відповідність певному рівню готовності технології та рівня її комерційного потенціалу), можна представити графоаналітичним способом (рис.).

Для цілей ефективного ранжування інноваційних технологій за критерієм їх комерційного потенціалу розроблено шкалу підсумкового ранжування інноваційних технологій на засадах їх готовності до комерціалізації. Виходячи з її даних, можемо стверджувати, що для того щоб розглядати дану технологію як об'єкт комерціалізації, вона повинна на другому етапі ранжування набрати суму експертних оцінок не менше 100 балів без врахування вагових коефіцієнтів. Оцінка менше 100 балів визначає потребу інноваційної технології в доопрацюванні, якщо такі можливості мають місце.

Використання вагових коефіцієнтів для уточнення результатів розрахунків в певній мірі в певній мірі

нівелює однаковий вплив всіх критеріїв на підсумковий результат ранжування. При визнанні факту, що всі відібрані критерії оцінювання є важливим, все ж таки вважати, що сила їх впливу у всіх критеріїв однакова було б недоцільно.

На наш погляд, встановлення вагових коефіцієнтів для критеріїв методики ранжування інноваційних технологій по їх готовності до комерціалізації не має сенсу. Згідно пропонованих методичних рекомендацій, якщо хоча б по одному критерію блоків (TRL – MRL – CRL) технологія отримає оцінку «0» (тобто абсолютно всі експерти їй поставлять таку оцінку) – вона знімається з розгляду. Наявність чи відсутність вагомості показників її не спасе.

**Висновки.** Розроблений підхід дозволяє провести комплексну оцінку та ранжування інноваційних технологій на основі аналізу впливу їх очікуваних результатів на чотири аспекти підприємства: стратегічний, організаційний, навколишній та технологічний. Підхід може бути використаний у

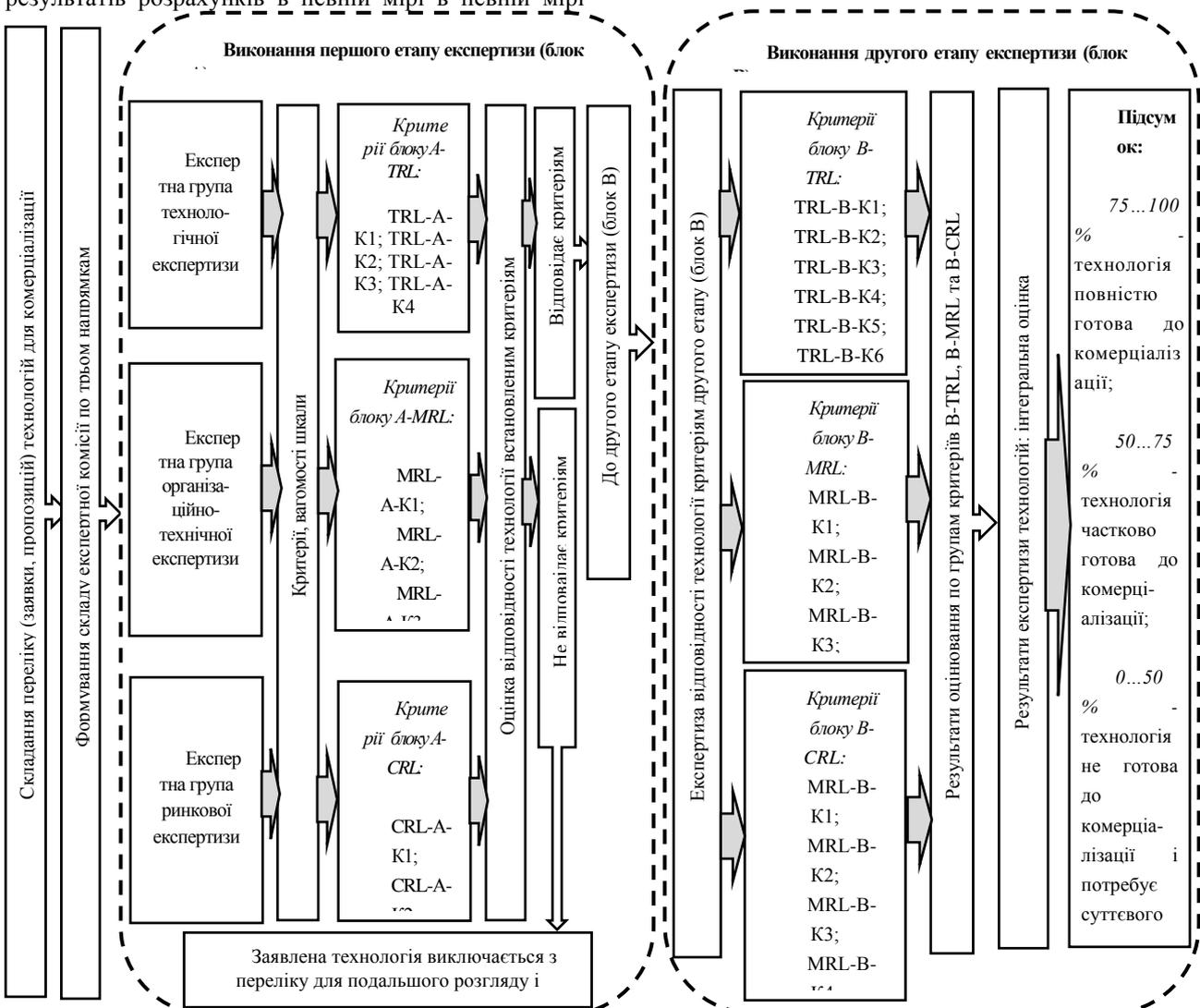


Рисунок – Найбільш важливі характеристичні сфери, що визначають стан комерційного потенціалу інноваційної технології

Джерело: побудовано автором

наступні ситуації: промислове підприємство обирає нову інноваційну технологію серед кількох альтернатив; підприємство здійснює відбір інноваційних проєктів для реалізації зі списку наявних в його портфелі; підприємство проводить пріоритизацію проєктів визначення послідовності їх реалізації. Розроблений підхід успішно апробовано на промислових підприємствах Харківського промислового регіону, що дозволило сформулювати практичні рекомендації щодо застосування процедури. Перспективи дослідження полягає в концептуальному розвитку підходу – дослідженні значущості кожного з чотирьох контекстів при оцінці пріоритетності інноваційних технологій та подальше калібрування їх вагових коефіцієнтів значущості у підсумковому балі. Ще одним напрямком дослідження є розробка процедури відбору інноваційних проєктів на основі ітерацій застосування розробленого підходу.

#### Список літератури

1. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Косенко О.П., Долина І.В., Перерва П.Г. Ранжування інтелектуально-інноваційних технологій за методом функції бажаності // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 67(2). С. 134-144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp\\_2013\\_67\(2\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2013_67(2)_24).
4. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару // НТУ «ХПІ» (економічні науки). : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. № 28 (1200). С. 26-30.
5. Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 11-19.
6. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
7. Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. № 45 (1266). С.51-55.
8. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: *Знання*, 2009. 1070 с.
9. Марчук Л.С., Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // *НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 53-63.
10. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Х.: НТУ „ХПІ”. 2018. № 37(1313). С. 27-32.
11. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. № 28 (1200). С. 70-74.
12. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.
13. Pererva P., Usov M., Chernobrovkina S., Larka L., Rudyka V. (2021). Methods for Assessing the Investment Attractiveness of Innovative Projects. *Studies of Applied Economics*, 39 (6). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5167>
14. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // *Економіка розвитку*. 2011. № 4 (60). С. 116-120.
15. Kosenko A., Pererva P. (2014) Technological Market Conjuncture: Risk Assessment Commercialization of Intellectual Property // *Club Economics in Miskolc: Theory, Methodology, Practice*. International Advisory Board: University of Miskolc Faculty of Economics. Volume 10. №1. P.55-62.
16. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. // *Менеджмент і маркетинг інновацій*. №3. С.79-86.
17. Tkachev M.M., Kobieliava T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
18. Financial and technological leverage in the system of economic evaluation of innovative technologies (2017) / P.G.Pererva [et al.] // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 2(23). 405-413. DOI:10.18371/fcapter.v2i23.121920
19. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliav V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
20. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.
21. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.
22. Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8). P. 27-35.
23. Tovazhnyanskiy V., Kobleava T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Volume 7.- Numer 2. Miskolc Press. S. 171-183.
24. Poberezhnyi R., Pererva P. (2016) Bridging the gap between the banking sector and SMEs in Ukraine the use of the European experience // *Entrepreneurship Erziehung und Gründungsberatung / Editor of the monograph prof. R.Fortmüller*. Vienna : University of Economics and Business, MANZ Verlag. p.267-282.
25. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2017) Compliance program of an industrial enterprise: the essence and content // *Balance and Challenges. X. International scientific conference*. Miskolc-Lillafured: University of Miskolc. P.87-93.
26. Maslak M., Poberezhnyi R., Pererva P. (2017) Current state and prospects of development of the tractors market in Ukraine // *Balance and Challenges. X International scientific conference. Oktober 17-18*. Miskolc-Lillafured : University of Miskolc, 2017. P.94-99.
27. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges"*. Miskolc-Lillafured. 2015.- S. 113-124.
28. Schimpf K., Pererva P., Gladenko I. (2010) Monitoring of Efficiency of Innovative Activity of Industrial Enterprise // *"Club of Economics in Miskolc" TMP*. Miskolc : Miskolc Press. Number 2. Volume 6. P. 63-68.
29. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges. X International scientific conference. Miskolc-Lillafured : University of Miskolc*, 2017. P.100-106.
30. NASA Technology Commercialization Process w/ Change 1 (4/9/04).
31. Technology Readiness Level Definitions [Electronic resource]. URL: [https://www.nasa.gov/pdf/458490main\\_TRL\\_Definitions.pdf](https://www.nasa.gov/pdf/458490main_TRL_Definitions.pdf)
32. Mankins John C. Technology Readiness Level // Office of Space Access and Technology NASA. 2014. URL: <https://www.researchgate.net>
33. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи. монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

#### References (transliterated)

1. Pererva P.G., Borzenko V.I., Kobelyeva T.O. Intelektualna vlasnist: mahistersky kurs: pidruchnyk [Intellectual property: master's course: textbook]. Kharkiv: NTU «KHPi», 2019. 1002 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Kosenko O.P., Dolyna I.V., Pererva P.G. Ranzhuvannya

- intelektualno-innovatsiynkh tekhnolohiy za metodom funktsiyn bazhanosti [Ranking of intellectual and innovative technologies by the desirability function method] // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Ser.: Tekhnichnyy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Avg.: Technical progress and production efficiency.]. 2013. no 67(2).
4. Kobyelyeva T.O., Pererva P.G. Upravlinnya marketynhom innovatsiynoyi produktsiyni na zasadakh zhyttyevoho tsykladu tovaru [Management of marketing of innovative products on the basis of the product life cycle] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv : NTU «KhPI», 2016. № 28 (1200). pp. 26-30.
  5. Gliznutsa M.Yu., Pererva P.G., Benchmarkinh yak metod otsynuvannya intelektualnoho potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing the intellectual potential of the regions] // *Marketynh i menedzhment innovatsiyn* [Marketing and innovation management]. 2015. no 4, pp. 11-19.
  6. Kravchuk A.V., Pererva P.G. Efektyvnist yak ekonomichna katehoriya [Efficiency as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. no 15 (1291). pp. 137-143.
  7. Pererva P.G. Ekonomiko-orhanizatsiyni zasady innovatsiynoyi ta investytsiynoyi diyalnosti pidpryyemstva [Economic and organizational principles of innovative and investment activity of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of NTU "KhPI" (Economic Sciences)] : *zb. nauk pr.* Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. no 45 (1266). pp.51-55.
  8. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukrayinska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. Kiev: Znannya, 2009. 1070 p.
  9. Marchuk L.S., Pererva P.G. Intelektualnyy potentsial yak ekonomichna katehoriya [Intellectual potential as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk pr.* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences) : Coll. of science Ave], Kharkiv : NTU "KhPI" 2018. no 15 (1291). pp. 53-63.
  10. Pererva P.G. Informatsiyna diyalnist pidpryyemstva: upravlinska, tsinova ta marketynhova skladovi [Information activity of the enterprise: management, price and marketing components] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences) : Coll. of science Ave], Kharkiv : NTU „KhPI”. 2018. no 37(1313). pp. 27-32.
  11. Pererva P.G., Kobyelyeva T.O. Yakist innovatsiynoyi produktsiyni yak skladova marketynhovoyi polityky ta konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Quality of innovative products as a component of marketing policy and competitiveness of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv: NTU «KhPI», 2016. –no 28 (1200). – pp. 70-74.
  12. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna no 5.
  13. Pererva P., Usov M., Chernobrovkina S., Larka L., Rudyka V. (2021). Methods for Assessing the Investment Attractiveness of Innovative Projects. *Studies of Applied Economics*, 39 (6). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5167>
  14. Tkachova NP, Pererva P.G. Rozvytok metodiv analizu faktychnoho stanu konkurentnykh perevah pidpryyemstva [Development of methods of analysis of the actual state of competitive advantages of the enterprise] // *Economics of development*. [Development economics] 2011. no 4 (60). pp. 116-120.
  15. Kosenko A., Pererva P. (2014) Technological Market Conjunction: Risk Assessment Commercialization of Intellectual Property // *Club Economics in Mishkolc: Theory, Methodology, Practice*. International Advisory Board: University of Mishkolc Faculty of Economics. Volume 10. no 1. pp.55-62.
  16. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. // *Менеджмент і маркетинг інновацій*. no 3. C.79-86.
  17. Tkachev M.M., Kobieliava T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. no 4 (8), ч. 2. pp. 240-246.
  18. Financial and technological leverage in the system of economic evaluation of innovative technologies (2017) / P.G.Pererva [et al.] // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 2(23). 405-413. DOI:10.18371/fcaptop.v2i23.121920
  19. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliav V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. pp.285-295.
  20. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. no 4. pp.67-74.
  21. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.
  22. Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. no 4 (8). pp. 27-35.
  23. Tovazhnyanskiy V., Kobeleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Volume 7.- Numer 2. Miskolc Press. pp. 171-183.
  24. Poberezhnyi R., Pererva P. (2016) Bridging the gap between the banking sector and SMEs in Ukraine the use of the European experience // *Entrepreneurship Erziehung und Gründungsberatung / Editor of the monograph prof. R.Fortmüller*. Vienna : University of Economics and Business, MANZ Verlag. pp.267-282.
  25. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2017) Compliance program of an industrial enterprise: the essence and content // *Balance and Challenges*. X. International scientific conference. Miskolc-Lillafured: University of Miskolc. pp.87-93.
  26. Maslak M., Poberezhnyi R., Pererva P. (2017) Current state and prospects of development of the tractors market in Ukraine // *Balance and Challenges*. X International scientific conference. Oktober 17-18. Miskolc-Lillafured : University of Miskolc, 2017. pp.94-99.
  27. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafured. 2015.- pp. 113-124.
  28. Schimpf K., Pererva P., Gladenko I. (2010) Monitoring of Efficiency of Innovative Activity of Industrial Enterprise // "Club of Economics in Miskolc" TMP. Miskolc : Miskolc Press. Number 2. Volume 6. pp. 63-68.
  29. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*. X International scientific conference. Miskolc-Lillafured : University of Miskolc, 2017. pp.100-106.
  30. NASA Technology Commercialization Process w/ Change 1 (4/9/04).
  31. Technology Readiness Level Definitions [Electronic resource]. URL: [https://www.nasa.gov/pdf/458490main\\_TRL\\_Definitions.pdf](https://www.nasa.gov/pdf/458490main_TRL_Definitions.pdf)
  32. Mankins John C. Technology Readiness Level // Office of Space Access and Technology NASA. 2014. URL: <https://www.researchgate.net>
  33. Kobyelyeva T.O. Komplayens-bezpeka promysloвого pidpryyemstva: teoriya ta metody [Compliance-safety of an industrial enterprise: theory and methods]: monohrafiya. Kharkiv: Planeta-Prynt,

Надійшло (received) 18.03.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Кобелева Анна Валеріївна (Kobieliava Anna)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», аспірант кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0002-2863-3809; e-mail: ann.foto.file@gmail.com

**О.І. ЛИННИК, О.О. ГАВРИСЬ, А.І. БЕЗВЕРХА, О.І. ПОДРЕЗ**  
**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІННОВАЦІЙНОМУ СТАРТАП-ПРОЄКТІ І У МІЖНАРОДНОМУ**  
**БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ**

Було проаналізовано сутність інноваційного стартап-проєкту, який слугує рушійною силою економічного зростання будь-якої країни, оскільки розроблені нові ідеї, продукти та послуги стимулюють конкурентоспроможність, генеруючи нові робочі місця та вирішуючи актуальні економічні проблеми. Вихід на міжнародний ринок відкриває перед стартапами широкі можливості, але, одночасно, несе з собою ряд унікальних викликів, пов'язаних з культурними відмінностями, правовим середовищем, конкуренцією та необхідністю побудови партнерських зв'язків. Дослідження показало, що успіх інноваційних стартап-проєктів залежить від комплексу факторів, серед яких ключову роль відіграє чітко вибудована система управління ризиками. Міжнародне бізнес-середовище має свої особливості, які зумовлюють специфіку викликів, з якими стикаються стартап-проєкти на даному ринку. Авторами проаналізовано етапи життєвого циклу інноваційного стартап-проєкту та типові ризики, пов'язані з кожною стадією розвитку. Визначено, що ефективне управління ризиками є невід'ємною складовою успішного розвитку інноваційних стартап-проєктів на міжнародному ринку. В рамках даного дослідження значну увагу було приділено вивченню та аналізу методів мінімізації ризиків, які застосовуються в стартап-середовищі. За результатами було виділено три ключові методи: диверсифікація діяльності, укладення партнерських угод та використання страхових продуктів. Проте, варто акцентувати увагу на тому, що жоден з цих методів не є універсальним і не може гарантувати повне усунення проблем. Ефективна стратегія мінімізації ризиків повинна включати в себе комплексний підхід, який поєднує в собі різні стратегії, адаптовані до специфіки конкретного проєкту, продукту або послуги та його середовища. Згідно з результатами аналізу зроблено висновки, що правильне управління ризиками значно підвищує шанси стартапів на успіх у глобальному бізнесі та сприяє їхньому стійкому розвитку у складних умовах сучасного підприємницького середовища. Результати аналітичної роботи можуть бути використані стартаперами, інвесторами, органами державної влади та іншими зацікавленими сторонами для розробки та впровадження ефективних систем управління ризиками в інноваційних стартап-проєктах, які орієнтовані на міжнародний ринок.

**Ключові слова:** стартап-проєкт; інноваційна діяльність; міжнародне бізнес середовище; управління ризиками; методи мінімізації ризиків; співробітництво; диверсифікація; страхування

**О. LYNKY, O. HAVRYS, A. BEZVERKHA, O. PODREZ**  
**RISK MANAGEMENT IN AN INNOVATIVE START-UP PROJECT AND IN THE INTERNATIONAL**  
**BUSINESS ENVIRONMENT**

The essence of an innovative start-up project, which serves as a driving force for the economic growth of any country, was analyzed, as the developed new ideas, products and services stimulate competitiveness, generate new jobs and solve current economic problems. Entering the international market opens up wide opportunities for startups, but at the same time brings with it a number of unique challenges related to cultural differences, legal environment, competition and the need to build partnerships. The study showed that the success of innovative start-up projects depends on a complex of factors, among which a clearly structured risk management system plays a key role. The international business environment has its own characteristics that determine the specifics of the challenges faced by start-up projects in this market. The authors analyzed the life cycle stages of an innovative startup project and the typical risks associated with each stage of development. It was determined that effective risk management is an integral component of the successful development of innovative start-up projects on the international market. Within the framework of this study, considerable attention was paid to the study and analysis of risk minimization methods used in the startup environment. Based on the results, three key methods were identified: diversification of activities, conclusion of partnership agreements and use of insurance products. However, it is worth emphasizing that none of these methods is universal and cannot guarantee the complete elimination of problems. An effective risk minimization strategy should include a comprehensive approach that combines various strategies adapted to the specifics of a specific project, product or service and its environment. According to the results of the analysis, it was concluded that proper risk management significantly increases the chances of success of startups in global business and contributes to their sustainable development in the complex conditions of the modern business environment. The results of analytical work can be used by startups, investors, state authorities and other interested parties to develop and implement effective risk management systems in innovative startup projects that are oriented towards the international market.

**Keywords:** startup project; innovative activity; international business environment; risk management; risk minimization methods; cooperation; diversification; insurance

**Постановка проблеми.** Однією з ключових проблем, з якими стикаються при реалізації інноваційних стартапів у міжнародному бізнес-середовищі, є необхідність ефективного управління ризиками. Ризики, пов'язані з технологічними, фінансовими, ринковими та геополітичними аспектами, можуть значно ускладнити успішне впровадження та розвиток стартапів. Тому актуальним є аналіз наявних методів управління ризиками, специфічно адаптованих до інноваційного середовища та враховуючих міжнародні особливості бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу управлінню ризиками в інноваційних стартап-проєктах приділяють увагу багато вітчизняних та зарубіжних науковців і фахівців. Серед зарубіжних, можна виділити праці таких авторів, як Бенджамін А. Горовіц, Насім Н. Талеб, Пол Грем, Річард Ч. Н.

Бренсон, Стів Бланк, Пітер Ф. Друкер, Ерік Рис та багато інших. Серед вітчизняних – праці: Барабаш М.Р., Збанацького Д.Ю., Івашової Н.В., Ковальової А.Ю., Мацевича О.А., Пікуль В.С. та ін.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження змісту інноваційного стартап-проєкту в рамках міжнародного бізнес середовища, аналізу можливих ризиків під час провадження того чи іншого етапу реалізації проєкту та виявлення методів боротьби з ними.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний світ динамічно розвивається, а технології стрімко крокують уперед. В таких умовах добре сконструйована і вчасно реалізована ідея може дати великий поштовх у зростанні інноваційної діяльності, залученні інвестицій, експорту товарів і вирішенню багатьох економічних проблем, оскільки втілення ідеї

у життя вимагає значних капітальних, людських і нематеріальних ресурсів. У даному випадку мова піде про стартапи, що представляють собою новозасновану організацію, яка може і не мати юридичного статусу. Вона перебуває на етапі активного розвитку та спирається на новаторські ідеї або новітні технології для ведення свого бізнесу [1].

Безумовно, що успіх інноваційних стартап-проектів залежить від багатьох факторів, одним з яких є ефективне управління ризиками. Інноваційні стартапи, орієнтовані на розробку та впровадження новаторських продуктів або послуг, зазвичай, стикаються з великим спектром ризиків, які можуть загрожувати їхньому існуванню та подальшому розвитку. Незважаючи на те, що перед введенням нового продукту на ринок проводяться дослідження, розробки, проектування, тестування та маркетинг, багато подібних проектів не досягають комерціалізації. Стартап-проект, який все ж впроваджується, повинен повернути інвестовані кошти і компенсувати інші витрати, включаючи невдалі проекти [2].

Міжнародне бізнес-середовище для стартапів має свої характеристики, які визначаються глобальним характером операцій, різноманітністю культурних та правових аспектів у різних країнах, доступ до ширшого спектру джерел фінансування, таких, як венчурні капіталісти, ангел-інвестори, гранти та державні програми підтримки, конкуренцією на міжнародному ринку та необхідністю взаємодії з міжнародними партнерами. Воно надає стартапам

широкі можливості для зростання та розвитку, але одночасно ставить перед ними ряд викликів [3]. На рисунку представлено особливості міжнародного бізнес-середовища для стартапів.

Однією з ключових особливостей є потреба адаптації до різних культурних та мовних контекстів. Керівники успішних стартапів розуміють важливість вивчення місцевих культур, норм та цінностей для ефективної комунікації з клієнтами, партнерами та співробітниками у різних країнах. Гнучкість та вміння адаптуватися до нових умов стають ключовими конкурентними перевагами.

Правове середовище є не менш важливим аспектом для міжнародних стартапів. Різниця в законодавстві між країнами може вплинути на процес створення компанії, оподаткування, захист інтелектуальної власності та торгові угоди. Ретельне вивчення правового середовища кожної країни, залучення юридичних консультантів та розробка стратегій відповідно до місцевого законодавства є важливими для успішного функціонування в міжнародному бізнесі.

Не варто забувати про конкуренцію на міжнародному ринку, оскільки вона є більш значною в порівнянні з внутрішніми ринками. В даному випадку необхідно не лише розробляти унікальні продукти чи послуги, але й розробляти ефективні стратегії маркетингу та продажу для виходу на міжнародний ринок та конкуренції з глобальними гравцями.

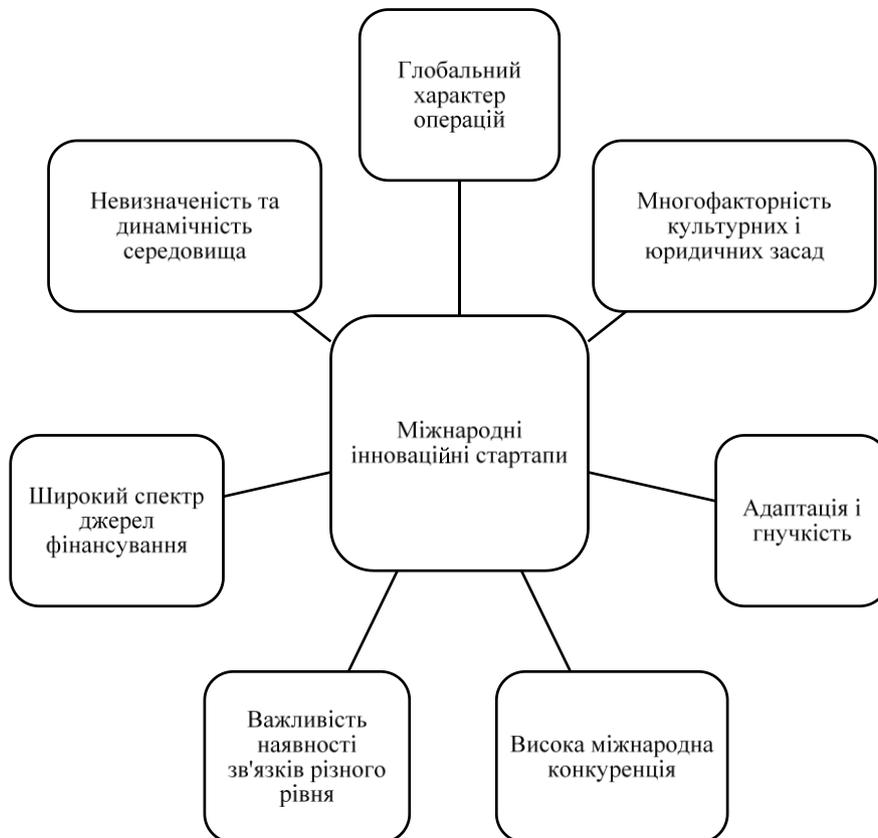


Рисунок - Особливості міжнародного бізнес-середовища для стартапів

(побудовано автором)

У всіх цих особливостях можна помітити чітку тенденцію у залученні третьої сторони до підтримки проекту. У міжнародному бізнес-середовищі для інноваційного стартапу зв'язки відіграють надзвичайно важливу роль на кожному етапі проекту, починаючи від допомоги у пошуку інвесторів та партнерів до залучення технічних та фінансових ресурсів для масштабування діяльності на відповідному рівні. Побудова ефективних зв'язків є стратегічною складовою успіху інноваційних стартапів у міжнародному бізнесі [4].

З цієї ж причини, управління інноваційною діяльністю в такому середовищі стає складним завданням, оскільки воно вимагає прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику через спонтанність і складність соціально-економічних процесів у міжнародному масштабі. Приймаючи рішення в даній ситуації, доводиться йти на ризик, оскільки існує невизначеність щодо результату. Варто відзначити, що ризики, викликані спонтанним і суперечливим характером процесів, які відбуваються в складних соціально-економічних системах, пояснити належним чином і досконально неможливо.

Ризик слід розглядати як наслідок прийняття рішень в умовах неповної, неточної і суперечливої інформації, тобто, в умовах невизначеності чи неповної визначеності. У загальному випадку під інноваційним ризиком слід розуміти загрозу виникнення втрат суб'єктами інноваційного процесу в результаті інноваційної діяльності. Проблема полягає у тому, що ризиків інноваційної діяльності нереально оминати, але їх можна суттєво зменшити [5].

Аналізуючи вплив факторів ризику, кількісно оцінюючи їх величину за допомогою значень і розробляючи заходи щодо пом'якшення, ризик може бути значно знижений. Рекомендується проводити таку оцінку, послідовно розглядаючи основні етапи розробки нового стартап-проекту і його реалізації. Не обов'язково, що кожен успішний стартап проходить всі фіксовані стадії, але для комплексності дослідження

наведено характеристики всіх його можливих стадій. (табл.). Це дає можливість виявляти фактори ризику, всебічно аналізувати їх і, відповідно, оцінювати ступінь ризику на кожному етапі інноваційного процесу. Проводячи оцінку в комплексі, можна отримати загальний стан впливу ризиків на проект

Проблема полягає у тому, що ризиків інноваційної діяльності нереально оминати, але їх можна суттєво зменшити. Наприклад, диверсифікація інноваційної діяльності — це спосіб мінімізації інноваційного ризику шляхом розподілу ресурсів і зусиль на різні проекти, які не пов'язані один з одним. Вагома перевага даного методу розкривається у компенсації втрат від збиткових випадків за рахунок більш успішних.

Покладання на сторонню організацію надмірно ризикованих завдань, пов'язаних із проектом, шляхом укладання договорів та домовленостей є наступним методом мінімізації інвестиційних ризиків. За умовою, що приймаюча ризик сторона має кращі умови щодо зниження втрат або управління ризиками, ця угода може бути вигідною для обох сторін.

У сучасному бізнес середовищі страхування інноваційних ризиків є доволі популярний метод їх зниження. Проте варто зазначити, що страхові компанії в Україні не страхують інноваційні проекти. Дана проблема пояснюється наявністю непередбачуваних ризиків та відсутності відповідного досвіду. Для стимулювання цього напрямку необхідно стимулювати створення сприятливого середовища, включаючи розробку спеціалізованих страхових продуктів та співпрацю з інноваційними гравцями на ринку.

У багатьох ситуаціях ефективні управлінські рішення на окремі фактори ризику, такі, як оцінка перспективності інноваційного проекту, ретельний підбір потенційних партнерів і персоналу, який бере участь у його реалізації, можуть допомогти запобігти негативним наслідкам або їх зменшити [9-12].

Таблиця - Стадії розвитку стартапів та їх можливі ризики

Стадія розвитку стартапу	Характеристика стадії	Можливі ризики
Pre-startup		
Стадія pre-seed	Початкова стадія, коли засновники стартапу використовують власні кошти або залучають невеликі суми для перевірки концепції та визначення потенціалу ідеї в узагальненому вигляді.	Брак капітальних ресурсів для реалізації, нестача знань і досвіду, відсутність бізнес-плану та стратегії виходу на ринок.
Seed стадія	Аналіз ринкового середовища, формування бізнес-плану, створення і попереднє тестування прототипу, залучення перших значних інвестицій для подальшого розвитку проекту.	Провальна спроба пошуку інвесторів, ризик розподілу акцій та контролю над проектом, неефективна витрата залучених коштів.
Прототип	Створення базової версії продукту або послуги для демонстрації ключових функцій та концепцій.	Некоректна оцінка ринкового попиту, технічні та функціональні недоліки прототипу, конкуренція та копіювання ідеї.
Робочий прототип	Функціональний стан ідеї, що може бути використаний для тестування з реальними користувачами або клієнтами.	Нестійкість робочого прототипу при великому навантаженні, проблеми з масштабуванням функціоналу та інфраструктури, ризики щодо збереження конкурентоспроможності.

## Закінчення таблиці

Альфа-версія проекту	Перший внутрішній реліз продукту для внутрішнього тестування та виявлення помилок та недоліків.	Помилки у внутрішніх тестуваннях, неготовність продукту до випуску на ринок, втрата репутації та коштів через незадовільний досвід користувачів.
Закрита бета-версія проекту	Продукт або послуга доступні обмеженому колу користувачів або клієнтів для тестування та отримання зворотного зв'язку.	Проблеми з сумісністю, безпекою та стабільністю продукту, потреба у ресурсах на виправлення помилок, ризики втрати користувачів у разі незадовільного досвіду використання.
Публічна бета-версія проекту	Доступ широкому загалу користувачів або клієнтів для використання та тестування перед повним запуском продукту на ринку.	Конкуренція та реакція конкурентів на випуск продукту, проблеми з масштабуванням інфраструктури та обслуговуванням великої кількості користувачів, ризики щодо безпеки інтелектуального права та даних у публічному доступі.
Запуск проекту		
Стадія запуску стартапу	Період активної реалізації ідеї, стартап впроваджує свій продукт або послугу на ринку, залучає перших клієнтів та інвесторів, масштабування діяльності.	Недостатні фінансові ресурси для початкового розвитку, відсутність розуміння щодо цільової аудиторії та ринкових можливостей, проблеми з розробкою бізнес-плану та подальшої стратегії розвитку, ризик зі збереженням фінансової стабільності під час початкового періоду розвитку.
Post startup		
Зростання проекту	Збільшення обсягів продажів, клієнтської бази та команди, вдосконалення бізнес-процесів та займання ніш на ринку.	Ризики збільшення бізнесу та обсягів виробництва, втрата позицій на ринку, проблеми управління розширеною командою.
Масштабування та популяризація проекту	Розширення діяльності на нові ринки, запуск нових продуктів або послуг, встановлення партнерських відносин та збільшення присутності як одноособово, так і за рахунок придбання інших підприємств.	Вибір невідповідних ринків або каналів збуту, ризик втрати якості продукту при збільшенні масштабів діяльності, зростаюча складність управління операцій на виробництві та відносин із партнерами і клієнтами.
Вихід з ринку	Вихід з бізнесу частково або повністю бізнес-ангелів та венчурних інвесторів, які раніше приймали участь у фінансуванні стартапу. Приймається рішення про продаж компанії, розміщення акцій на біржі (вихід на IPO) або здійснення іншої форми виходу з бізнесу, у тому числі, банкрутство підприємства.	Ризик провального продажу компанії або виходу на IPO, проблема з визначенням кінцевої вартості компанії та узгодження умов з потенційними покупцями, ризик втрати фінансів у випадку неправильного виходу з бізнесу.

Побудовано автором на основі [6-8]

**Висновки.** Визначено, що стартапи є новими організаціями, які знаходяться на стадії інтенсивного розвитку і свою діяльність концентрують на інноваційних концепціях або передових технологіях. Проаналізовано специфіку міжнародного бізнесу, які включають культурні, правові та економічні відмінності, оскільки є важливим аспектом при запуску та розробці інноваційного стартап-проекту. Виявлено, що повністю уникнути ризиків інноваційної діяльності неможливо, проте можна використовувати різні стратегії для їх мінімізації. До таких стратегій відносять диверсифікацію інноваційної діяльності, передачу ризиків стороннім організаціям та страхування. Додатково, можна застосовувати прямі управлінські впливи на окремі фактори ризику, такі, як оцінка перспективності інноваційного проекту чи підбір кваліфікованого персоналу.

## Список літератури

1. Ries, Eric. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011. 320 p.
2. Smith, J. The Basics of Risk Management for Startups. FasterCapital. URL: <https://fastercapital.com/content/The-Basics-of-Risk-Management-for-Startups.html>
3. What is International Business Environment? An Ultimate Guide. Emeritus. URL: <https://emeritus.org/in/learn/leadership-international-business-environment/>
4. International Business Environment (IBE) and its Types, Factors, Components. Startup Fino. URL: <https://www.startupfino.com/blogs/international-business-environment-ibe-and-its-types-factors-components/>
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту* : навч. посібник. – 2-ге вид. – Львів : НУ "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. 352 с.
6. Кубишина Н.С., Ковальчук Т.В. Процес розроблення нового товару на промисловому ринку. *Актуальні проблеми економіки та управління*. Київ : НТУ «ХП», 2014. Вип. 8. С. 46–51.

7. Біловодська, О.А. Урахування суб'єктивних маркетингових ризиків при розробленні та виведенні інноваційної продукції на ринок. *Механізм регулювання економіки*. 2010. №1. С.96-103.
8. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проєктах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5/2. С. 38-40.
9. Корнук О. В., Маханько Л. В. Стартап як прогресивна форма інноваційного підприємництва. *Інвестиції : практика та досвід*. 2014. № 23. С. 26–30.
10. Пуліна Т.В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проєктів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 4-8.
11. Петухова О.М., Сілакова Г.В. Управління ризиками інноваційної діяльності. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10155/1/15.pdf> (дата звернення 04.04.2024).
12. Линник О., Кочетова Т. Роль мікро-, малого і середнього бізнесу у становленні інноваційної моделі економіки України і світу. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. №3. С. 52–56. <http://es.khpi.edu.ua/issue/view/16829>
13. Усов М.А., Гаврись О.О., Сусліков С.В. Інвестиційна привабливість інноваційних проєктів [Електронний ресурс]. *Прыззовський економічний вісник* : електрон. наук. журн. 2019. № 2 (13). С. 189-194. URI: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/32.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/32.pdf), вільний (дата звернення 30.05.2019 р.).
6. Kubishyna N.S. Protsees rozrobky novoho tovaru na promyslovomu rynku [The process of developing a new product on the industrial market] / N.S. Kubishyna, T.V. Kovalchuk // *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia* [Actual problems of economy and management]. – Kiev: NTTU "KPI". 2014. issue 8. pp. 46–51.
7. Bilovodska, O.A. Urahuvannia sub'iektivnykh marketynhovyykh ryzykyv pry rozroblenni ta vyvedenni innovatsiinoi produktsii na rynek [Consideration of subjective marketing risks when developing and introducing innovative products to the market]// *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky* [Mechanism of economic regulation]. 2010. no 1. pp. 96-103.
8. Bashynska I.O., Makarets D.O. Upravlinnia ryzykamy v proektakh [Risk management in projects]. *Ekonomika. Finansy. Pravo* [Economy. Finances. Right]. 2017. no 5/2. pp. 38-40.
9. Kornukh O. V. Startap yak prohresyvnna forma innovatsiinoho pidpriemnytstva [Startup as a progressive form of innovative entrepreneurship] / O. V. Kornukh, L. V. Makhanko // *Investystii : praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience]. 2014. no 23. pp. 26–30.
10. Pulina T.V. Suchasni aspekty ta metody upravlinnia ryzykamy innovatsiinykh proektiv v Ukraini [Modern aspects and methods of risk management of innovative projects in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state]. 2017. no 10. pp. 4-8.
11. Petyukhova O.M. Upravlinnia ryzykamy innovatsiinoi diialnosti [Risk management of innovative activities] / O.M. Petyukhova, H.V. Silakova. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10155/1/15.pdf>
12. Ly`nny`k O., Kochetova T. Rol` mikro-, malogo i seredn`ogo biznesu u stanovlenni innovatsiinoi modeli ekonomiky` Ukrainy` i svitu [The role of micro, small and medium-sized businesses in the formation of an innovative model of the economy of Ukraine and the world]. *Visny`k Nacional`nogo tekhnichnogo universy`tetu "Xarkivs`ky`j politexnichny`j insty`tut" (ekonomichni nauky`)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]. 2023. no 3. pp. 52–56. <http://es.khpi.edu.ua/issue/view/16829>
13. Usov M.A., Gavry`s` O.O., Suslikov S.V. Investy`cijna pry`vably`vist` innovatsiiny`x proektiv [Investment attractiveness of innovative projects] [Elektronny`j resurs]. *Pry`azovs`ky`j ekonomichny`j visny`k* [Pryazovsky Economic Bulletin]: elektron. nauk. zhurn. 2019. no 2 (13). pp. 189-194. URI: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/32.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/32.pdf), vil`ny`j (data zvernennya 30.05.2019 r.)

#### References (transliterated)

1. Ries, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011. 320 p.
2. Smith, J. *The Basics of Risk Management for Startups*. FasterCapital. URL: <https://fastercapital.com/content/The-Basics-of-Risk-Management-for-Startups.html>
3. *What is International Business Environment? An Ultimate Guide*. Emeritus. URL: <https://emeritus.org/in/learn/leadership-international-business-environment/>
4. *International Business Environment (IBE) and its Types, Factors, Components*. Startup Fino. URL: <https://www.startupfino.com/blogs/international-business-environment-ibe-and-its-types-factors-components/>
5. Kuzmin O.E., Melnyk O.H. *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu* [Theoretical and applied principles of management]: navch. posibnyk. – 2-he vyd. – Lviv : NU "Lvivska politehnika", "Intellect-Zakhid", 2003. – 352 p.

Надійшла (received) 18.03.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Линник Олена Іванівна (Lynnyk Olena)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0877-8047>; e-mail: [Olena.Lynnyk@khpi.edu.ua](mailto:Olena.Lynnyk@khpi.edu.ua)

**Гаврись Ольга Олександрівна (Havrys Olha)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3247-6885>; e-mail: [Olha.Havrys@khpi.edu.ua](mailto:Olha.Havrys@khpi.edu.ua)

**Безверха Анжеліка Ігорівна (Bezverkha Anzhelika)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студентка; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6977-0974> ; e-mail: [anzhelika.bezverkha@emmb.khpi.edu.ua](mailto:anzhelika.bezverkha@emmb.khpi.edu.ua)

**Подрез Ольга Іванівна (Podrez Olha)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доктор філософії з економіки (PhD), старший викладач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0099-0115>; e-mail: [Olha.Podrez@khpi.edu.ua](mailto:Olha.Podrez@khpi.edu.ua)

**С.Е. КУЧІНА, В.О. МАТРОСОВА**  
**ТИПОВИЙ ПОРТРЕТ ІНВЕСТОРА ДЛЯ СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ**  
**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

При ухваленні рішення про здійснення інвестицій аналітики будь-якого підприємства стикаються з проблемою вибору джерела, за рахунок якого вони будуть профінансовані. Складовою управління бізнес-проектами є залучення коштів фінансування. можливими інвесторами можуть бути: кредитні установи (вітчизняні та зарубіжні банки); бізнес-структури; венчурні інвестори (венчурні фонди, корпоративні венчурні інвестори та бізнес-ангели); держава від імені уповноважених структур; інтернет-користувачі; соціум (група людей, об'єднаних за будь-якими ознаками (професійними, культурними тощо)). У статті охарактеризовано переваги та недоліки кожного фінансового джерела. Розкривається роль венчурного фінансування бізнес-проектів. Доведено, що мікрофінансування залишається одним із небагатьох ефективних підходів до соціального і економічного розвитку. Мікрофінансування виступає як фінансова послуга, в основному націлена на групи підприємців, які частково обмежені в отриманні банківських кредитів або взагалі не мають доступу до них. Природа таких обмежень пов'язана з рівнем доходу та майновим статусом представників цих груп, методу інвестування бізнес-проектів, а також учасників правовідносин, що виникають у зв'язку з його здійсненням. Розкрито значення міжнародних проектів технічної допомоги у наданні грантів для створення бізнес-проектів. Показано, що одним з пріоритетних напрямів національної економічної політики є комплексна, у тому числі фінансова, підтримка бізнес-проектів.

**Ключові слова:** бізнес-проект; фінансування; інвестиції; кредит; мікrokредит; краудфандинг; венчурні фонди

**С. KUCHINA, V. MATROSOVA**  
**A TYPICAL INVESTOR PORTRAIT FOR DRAWING UP A BUSINESS PLAN FOR FOREIGN**  
**ECONOMIC ACTIVITY OF AN ENTERPRISE**

Making a decision about investments, analysts of any enterprise face the problem of choosing a source where from they will be financed. A component of business project management is raising funds. Possible investors are: credit institutions (domestic and foreign banks); business structures; venture capitalists (venture capital funds, corporate venture capitalists and business angels); the state on behalf of authorised structures; internet users; society (a group of people united by any characteristics (professional, cultural, etc.)). The article describes the advantages and disadvantages of each financial source. The role of venture capital financing of business projects is revealed. It is proved that microfinance remains one of the few effective approaches to social and economic development. Microfinance is a financial service mainly aimed at groups of entrepreneurs who are partially restricted in obtaining bank loans or do not have access to them at all. The nature of such restrictions is related to the level of income and property status of representatives of these groups, the method of investment of business projects, and the participants to legal relations arising in connection with its implementation. The authors reveals the importance of international technical assistance projects in providing grants for business. One of the priorities of the national economic policy is comprehensive, including financial, support for business projects.

**Keywords:** business project; financing; investments; credit; microcredit; crowdfunding; venture funds

**Вступ.**

Реалізація будь-якого бізнес-проекту передбачає необхідність його фінансування. Під фінансуванням проекту можна розуміти процес забезпечення його грошима протягом усього терміну його реалізації [1-5].

Починаючи роботу над проектом, який вимагає інвестицій, потрібно насамперед знайти джерела фінансування. Це найважливіша мета, без досягнення якої проект провалиться ще на старті. Завдяки вчасно розробленій та грамотній схемі фінансування проекту, можна одразу вирішити кілька важливих завдань планування. До них належать: виявлення балансу між позиковими та власними вкладеннями; забезпечення виконання проекту у повному обсязі, згідно з планом; зниження ризиків; визначення того, які подальші дії мають бути вжито стосовно інвестицій (податкові виплати, погашення кредиту та ін.). Кошти мають інвестуватися в проект на кожній стадії його реалізації та вчасно покривати всі витрати.

Таким чином, своєчасне фінансування проекту виконує важливе завдання - гарантувати, що бізнес-проект буде реалізований згідно з запланованим графіком.

**Постановка проблеми**

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері дослідження питання фінансування бізнес-ідей зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці В. Паппа, С. А. Стефанович, М. М. Туриянської, В. Г. Федоренка, Б. М. Щукіна, О. М. Менчинської, Ю. О. Кліщука, Н. В. Долік. Висвітленню актуальних питань краудфандингу

приділено увагу в роботах таких науковців: П. Діамандіс, О. Марченка, Ю. Петрушенка, Н. Супруна, Л. В. Єлісеєвої та багатьох інших.

Процес виходу підприємства на зовнішній ринок, є досить важким і тривалим і передбачає вирішення низки завдань, зокрема: зменшення витрат, формування раціональної ресурсної бази, підвищення конкурентоспроможності продукції, збільшення ринкової капіталізації підприємства, мінімізацію ризиків та отримання конкурентних переваг. Однак у сучасному мінливому середовищі однієї з найгостріших проблем, які стримують вихід підприємства на міжнародні ринки, є відсутність достатнього обсягу фінансових ресурсів, як ключового елементу забезпечення діяльності підприємства.

З огляду на це виникає потреба аналізу потенційного інвестора для фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), який дозволив би сформулювати ефективну стратегію фінансування ЗЕД та створити передумови для розширення діяльності підприємства.

**Результати дослідження.**

При виборі джерел фінансування бізнес-проекту ЗЕД необхідно вирішити п'ять основних завдань: визначити потребу в капіталі, виявити можливі зміни у складі активів і капіталу в цілях визначення їх оптимального складу і структури, забезпечити постійну платоспроможність і, отже, фінансову стійкість, з максимальним прибутком використовувати власні і позикові кошти, зменшити витрати на фінансування господарської діяльності.

Залежно від форми залучення інвестиційного капіталу існують такі методи фінансування бізнес-проектів [2]:

1) інвестори (державна, комерційні банки, венчурні інвестори, нефінансові корпорації, партнери з бізнесу та ін.);

2) кредитори (банки, партнери з бізнесу);

3) бізнес і державні структури (при укладанні контрактів у рамках тендерів, що проводяться, при угодах злиття і поглинання, при купівлі бізнесу).

Трансформуючи «бізнес-план для себе» на «бізнес-план для зовнішнього користування», слід враховувати цілі та інтереси його потенційного споживача [3,4]:

1) визначити ключові елементи, що мають вирішальне значення для схвалення проекту та прийняття позитивного рішення про вкладення коштів. Іншими словами, визначити, які аспекти бізнес-плану є найбільш важливими для потенційного інвестора в контексті його цілей;

2) оцінити тимчасову глибину ретроспективних даних, що його цікавлять, про діяльність підприємства (у разі чинного підприємства) та (або) перспективних прогнозних розрахунків по суті проекту.

В цілому, будь-який інвестор, інвестуючи кошти в будь-який проект, має три основні цілі [4]:

- скоротити термін повернення вкладень;
- мінімізувати ризики вкладення капіталу;
- отримати максимальний прибуток.

Як правило, інвестори мають певний скептицизм щодо успішності реалізації бізнес-плану. Цей скептицизм стосується таких питань [5]:

- які шанси бізнес-плану, складеного на 2 - 3 роки, бути реалізованим у початковому вигляді, враховуючи, що економічна ситуація розвивається швидко і з прогнозованим результатом;

- унікальності та затребуваності запропонованого продукту;

- здібностей авторів проекту для його успішної комерційної реалізації.

Тому для інвесторів, які прагнуть знизити ризики капіталу та забезпечити рентабельність інвестицій, найбільш суттєвими критеріями в оцінці бізнес-плану є [6]:

1) перспективи зростання сегмента ринку, у якому підприємство хоче працювати;

2) ступінь новизни первинної ідеї;

3) очікуване зростання вартості компанії;

4) управлінська кваліфікація та досвід роботи засновників на всьому інтервалі життєвого циклу проекту.

Список потенційних інвесторів сьогодні досить широкий. Це можуть бути [7]:

- кредитні установи (вітчизняні та зарубіжні банки);

- бізнес-структури;

- венчурні інвестори (венчурні фонди, корпоративні венчурні інвестори та бізнес-ангели);

- держава в особі уповноважених структур;

- інтернет-користувачі;

- соціум (група людей, об'єднаних за будь-якими ознаками (професійними, культурними тощо)).

Незважаючи на те, що при виборі інвестором об'єкта для інвестування все визначає лише його вигідність, співвіднесена з ризиковістю вкладень, інтереси окремих інвесторів після прийняття рішень про інвестування мають свою специфіку.

Так, венчурного інвестора цікавлять інноваційні проекти.

Словосполучення «венчурне інвестування» (від англ. venture - «ризик») - це надання коштів на тривалий термін молодим інноваційним компаніям, що знаходяться на ранніх стадіях розвитку, в обмін на ці компанії [8].

Отже, організації, чия діяльність спрямована на сприяння становленню та розвитку ринку венчурних інвестицій, розвиток інноваційного бізнесу,кладають свої кошти у високо ризиковані проекти інноваційних компаній, які у своїй діяльності орієнтовані на впровадження нових технологій та створення наукомістких продуктів. Зацікавлені підприємства, банки виділяють необхідний грошовий капітал замість частки інноваційного підприємства (або є засновниками, або власниками акцій), надалі, після закріплення на ринку даного підприємства, інвестори продають зрослі в ціні акції або частку цього бізнесу, отримуючи у своїй істотний прибуток.

Насправді найчастіше зустрічається комбінована форма венчурного інвестування, коли частина коштів вноситься в акціонерний капітал, інша - надається у вигляді інвестиційного кредиту.

Венчурний капітал є фінансовою ланкою інноваційної інфраструктури, що об'єднує носіїв капіталу та носіїв технологій, і саме він вирішує проблему фінансової недостатності в секторі інноваційних проектів, що стартують.

Венчурний, або прямий приватний інвестор (бізнес-ангел), як правило, не прагне придбати контрольний пакет акцій компанії. У цьому його докорінна відмінність від стратегічного інвестора чи партнера (ними можуть виступати комерційні банки та бізнес-структури). Останній бажає встановити контроль над компанією, що цікавить його з тих чи інших міркувань.

Венчурні інвестори висувають до проектів такі вимоги:

1) це має бути інноваційна компанія, тобто, внаслідок її діяльності на ринку має з'явитися інноваційний (новий) продукт чи послуга;

2) очікується стрімке зростання вартості підприємства.

Венчурні інвестиції - ключова річ для більшості стартапів, без якої важко уявити розвиток компанії, ведення розробки та реліз інновацій. Світ би не побачив таких компаній, як [Uber](#), [Apple](#), [Amazon](#) та [Microsoft](#), якби вони не отримали свої перші гроші від венчурних інвесторів.

2023 рік був не надто сприятливим для інвестицій у нові проекти як в Україні, так і у світі. У США через банкрутство припинили роботу декілька великих банків, зокрема [Silicon Valley Bank](#) у Кремнієвій долині, який обслуговував багатьох клієнтів з галузі ІТ та технологій [9].

Серед інших причин застою на ринку інвестицій — економічна рецесія, криза в ІТ, спричинена масовими звільненнями, а також війна в Україні. Загалом за 2023 рік стартапи в усіх країнах отримали на 8,3% менше фінансування (\$439,7 млрд), аніж за попередній рік [9]. Кількість укладених з інвесторами угод порівняно з 2021 роком також просіла, особливо для стартапів на передранніх (seed) етапах інвестування — з понад 23 тис. до 17,8 тис. договорів [9].

Оскільки венчурний інвестор інвестує в інноваційні проекти, то супроводжується високими фінансовими та

технічними ризиками, отриманням частки в бізнесі, то при підготовці бізнесу-плану такого проекту особливу увагу слід приділяти тим розділам бізнес-плану, які [10]:

1) оцінюють конкурентоспроможність продукту або послуги, що розробляється, існуючий або потенційний попит на нього;

2) розкриває модель зростання вартості компанії у перспективі і повернення вкладених інвестором коштів, що у ідеалі має значно перевищувати середні показники по ринку;

3) показує зміну фінансового стану підприємства за стадіями реалізації проекту (фінансові показники проекту);

4) характеризують професіоналізм (наявність фахівців з підприємницьким досвідом, з бізнес-компетенціями) та мотивацію на результат команди проекту.

По суті, інвестуючи в проект, інвестор купує не ідею, їх багато, але команду професіоналів, здатних довести бізнес-ідею до комерційної реалізації.

Для успішного розвитку ринку венчурних інвестицій України та залучення до цього бізнесу національних та закордонних капіталів постійно виникає потреба удосконалення системи венчурного фінансування. Що, в свою чергу, призводить до питання вдосконалення нормативно-правового регулювання для покращення інвестиційно-інноваційного інструментарію для збільшення оборотного капіталу компаній та випуску інноваційної, нової та конкурентоспроможної продукції на вітчизняний та світовий ринок.

Ще одна група осіб, зацікавлених у бізнес-плані для зовнішнього застосування – кредитори. Якщо раніше як кредитори виступали переважно банківські кредитні організації, то сьогодні це можуть бути приватні особи (приватні кредитори) та індивідуальні підприємці.

Кредитор, у вузькому значенні, - сторона кредитного договору, що надає іншій стороні (позичальнику) кошти (кредит) на умовах повернення та платності.

Банківське кредитування одне із основних зовнішніх джерел фінансування підприємств.

Переваги банківського кредиту полягають у налагодженості процедур, різноманітності кредитних програм, свободі вибору «схеми» видачі та погашення кредиту, відсутності оподаткування коштів, одержаних у кредит.

Мета банківського кредитування - отримання доходу від наданих у кредит коштів, у розмірах, визначених відсотковою ставкою кредиту. У зв'язку з цим банки пропонують дещо інший підхід до інвестування бізнес-проектів [10, 11]:

1) необхідне забезпечення кредиту в різних формах (заставне, гарантії, порука);

2) часто необхідне складання бізнес-плану за макетом банку-інвестора, в якому велика увага приділяється оцінці фінансової складової проекту та фінансового стану позичальника (якщо кредитується інвестиційний проект чинного підприємства).

Оскільки кредит видається за умов повернення (основної суми боргу) і платності (визначає прибуток кредитора за тимчасове використання позичальником коштів), найважливішою інформацією у бізнес-плані для кредитора є відомості, наведені у таблиці [8].

Таблиця – Найважливіша інформація для кредитора у бізнес-плані потенційного позичальника

Для діючих підприємств	Для новоствореного підприємства
Кредитна історія	Ділова репутація позичальника (відсутність негативних відомостей про репутацію) за оцінкою позичальника
Поточний фінансовий стан позичальника та запланований рух грошових коштів за проектом	Запланований рух грошових потоків за проектом
Забезпечення кредиту (заставне, гарантії, порука)	
Графіки фінансування та повернення коштів у період кредитування	
Горизонт планування в бізнес-плані повинен відповідати терміну життя проекту і бути не меншим за термін окупності проекту (або терміну повернення коштів з лізингу). Якщо кредитується якийсь етап проекту, то тимчасовий обрій розрахунку: період кредиту = 1-2 місяці	

Ці відомості відіграють роль «доказів», або підтвердження, того, що бізнес, що кредитується, окупаємо і здатний принести позичальнику прибуток у розмірі, що дозволяє розраховуватися з кредитором повністю і в строк.

Умови видачі кредиту банками більш сприятливі тим, хто залучає гроші в розвитку вже працюючого бізнесу.

Отримати кредит на створення нового бізнесу в банківських організаціях складніше: невідомо, як можуть піти справи у підприємця-початківця, чи не збанкрутує він.

В даному випадку бізнес-план є єдиним документом, на підставі якого банк-інвестор оцінює знання та здібності позичальника розвивати майбутній бізнес і приймає рішення про рентабельність, рівень ризику проекту та можливості позичальника погасити потенційний кредит.

При здійсненні банківського кредитування часто потрібно враховувати відповідність проекту, що вимагає кредитування, основним напрямом та основним галузевим пріоритетам інвестиційної діяльності банку.

В цілому, процедура складання бізнес-плану для банку включає [10]:

- вибір оптимального кредитного продукту для проекту із загального набору кредитних послуг банку (самостійно або внаслідок спілкування з банком);

- визначення вимог банку до бізнес-плану проекту (принципові питання, що відображаються у бізнес-плані) та його фінансової моделі (з'ясування схеми розрахунку фінансової моделі — лише «проект» або «підприємство + проект», якщо проект реалізується в рамках чинного підприємства).

Ініціатору проекту, при виборі умов кредитування необхідно враховувати ситуацію на кредитному ринку, яка визначає поведінку банків-кредиторів. Кредити надаються банками на умовах, що враховують фінансову репутацію позичальника, всі види ризиків у кількісному та якісному

вимірювання, джерела залучення коштів для рефінансування кредиторів та інші аспекти кожного конкретного проекту. За кредитами позичальники сплачують відсотки у валюті за «плаваючими» або фіксованими ставками, які встановлюються банком, виходячи з реальної вартості залучених коштів у відповідній валюті на фінансових ринках, з додаванням маржі. Остання визначається банком самостійно, але в межах які регламентуються НБУ залежно від конкретних умов реалізації проекту і пов'язаних з ним ризиків, характеру забезпечення, фінансового положення позичальника та інших чинників.

Мікрофінансування позиціонується як спрощена версія банківських продуктів, що має важливу соціальну роль — фінансування останньої надії [5].

Історія мікрофінансування бере свій початок із 1700-х рр., коли Джонатан Свіфт вирішив покращити банківську систему для її активнішого сприяння та підвищення добробуту бідних. Він заснував Ірландський кредитний фонд та давав невеликі короткострокові позики людям із найбідніших верств населення, яким відмовляли банки, сподіваючись покращити добробут людей у сільських місцевостях. Для здійснення цієї ідеї знадобилося багато років, але вже до кінця 1800-х рр. воно почало стрімко поширюватися: Ірландський кредитний фонд вже мав понад 300 банків, які обслуговували 20% ірландського населення. Ідея кредитних спілок стрімко розвивалася, і вже до кінця 1800 рр. мікрокредитування поширилося у всьому світі. Аналогічні кредитні системи почали формуватися і в Латинській Америці, де їх власниками були не члени спілок, а уряд чи засновники приватних банків, і тому вони були не настільки ефективними, як у Європі.

За задумом професора М. Юнуса, який придумав 1976 р. мікрокредит, малі кредити видаються бідним, щоб заохочувати їх розпочати малий бізнес [6].

Тому мікрофінансові позики є найбільш актуальною формою кредитування для мікроорганізацій на початкових стадіях свого розвитку, коли вони, як «суб'єктивно» кредитоспроможні позичальники, мають обмежений доступ до банківського фінансування.

Мікрофінансові організації (МФО) надають юридичним особам, а також зареєстрованим як підприємцям позики на суму до 10 000 грн. на невеликий термін. Перевагою мікрофінансових позик є відсутність суворих правил видачі кредиту, зокрема [3,4]:

- висока доступність (часто без заставного забезпечення, без кредитної історії, без урахування минулих результатів господарської діяльності);
- надання мінімального пакета документів;
- висока швидкість одержання (розгляд заявки від 3 до 10 днів);
- можливість дострокового погашення без нарахування штрафних санкцій;
- прозора схема кредитування, відсутність прихованих комісій та платежів;
- можливість оформлення онлайн-позики (у великих мікрофінансових організаціях);
- орієнтація на сільські та віддалені регіони, де технічно недоступне банківське кредитування.

Недоліком є вищі відсотки в порівнянні з банківськими кредитами і іноді дуже короткі терміни повернення.

Виняток становлять мікрофінансові організації - державні та муніципальні фонди підтримки малого підприємництва, які надають кошти за нижчими ставками.

Сьогодні мікрофінансування сприймається як одна з форм державної підтримки малого бізнесу — позики на розвиток підприємництва та самозайнятості.

Інформацію про мікрофінансові організації, що працюють у конкретному регіоні, можна отримати в органі виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері розвитку малого та середнього підприємництва на території регіону, або в державному реєстрі мікрофінансових організацій.

Процедура оформлення позики у мікрофінансовій організації мало відрізняється від процедури розгляду кредитної заявки у банку. Так само, як і при банківському кредитуванні, оцінюються фінансове становище позичальника, його стійкість, забезпечення позики (запорука, порука, порука власника бізнесу), проте, як уже говорилося, процедури значно спрощені, обсяг необхідної для отримання позики документації мінімальний.

Мікрофінансові організації можуть приймати як заставу предмети, які банки як об'єкт застави (як неліквідні) не розглядають (наприклад, автомобіль). Високі ризики мікрофінансової організації, пов'язані з видачею позики, і навіть неліквідністю предметів застави, покриваються високими відсотковими ставками за позикою.

Краудфандинг - народне фінансування (від англ. crowdfunding: crowd - натовп, funding - фінансування), залучення фінансових ресурсів від великої кількості людей через Інтернет за допомогою онлайн-сервісів для вирішення будь-якого завдання за умови, що засновник проекту зможе зібрати потрібну суму [11].

Вважається, що термін «краудфандинг» з'явився у 2006 р. і його автором є Джефф Хауї, проте саме явище народного фінансування має давнішу історію. Окремі дослідники вважають, що його становлення розпочалося з 1949 р., коли комедійний актор М. Берле провів перший телемарафон на підтримку Фонду досліджень раку імені Д. Раніона для збору соціальних пожертв [12]. Тоді за 16 годин було зібрано понад 100 тис. дол. Проте глобальним феноменом краудфандинг став лише після кризи 2008–2009 рр. [13].

Однією з найвідоміших світових краудфандингових платформ є Kickstarter, яка була заснована в 2009 р. [7]. Найбільшими українськими стартапами, які були профінансовані за допомогою Kickstarter, стали LaMetric (зібрано 369 тис. дол.), Petcube (251 тис. дол.), iBlazr (156 тис. дол.). LaMetric – універсальний годинник, розроблений львівською командою, який показує температуру, погоду, новини з бірж тощо. iBlazr – світлодіодний спалах для смартфонів та планшетів, який вільно синхронізується з iPhone, iPad та Android.

Види краудфандингу [14]:

- reward-based crowdfunding андинг (заснований на винагороді, пожертвуванні) — передбачає подарунки та інші призи тим, хто погодиться фінансувати вашу ідею. Це найпопулярніший вид краудфандингу;
- crowdinvesting - передбачає продаж невеликого відсотка вашого бізнесу або пропонує частку у вашій компанії в рамках довгострокових інвестицій;

- debt-based crowdfunding (заснований на заборгованості) - має на увазі, що гроші запитуються в обмін на частку в майбутньому підприємстві або на обіцянку повернення інвестицій (це новий тип краудфандингу).

Для залучення фінансування на комерційні, інноваційні, соціальні проекти використовують спеціальні інтернет-сервіси – краудфандингові платформи.

Загалом на території України краудфандинг є достатньо новим феноменом. Проте останнім часом з'явилося кілька власних вітчизняних краудфандинг-майданчиків. Їх поява стала можливою через відродження традицій меценатства, поступову відмову від пострадянського звичок патерналізму, надмірної споживацької поведінки та пасивної громадянської позиції тощо [6]. Одним із найбільш успішних майданчиків краудфандингу в Україні є bigggidea.com [9].

Усе ж із вищеописаного видно, що більшість успішних проектів українців представлено на зарубіжних платформах. Основними причинами цього є основні проблеми вітчизняного краудфандингу як інструменту залучення коштів та вища активність зарубіжних вкладників.

Основні проблеми розвитку краудфандингу в Україні доцільно розкрити за їх рівнем (масштабністю), зокрема [16]:

– на рівні держави. Відсутність законодавчої бази, яка регулює трьохсторонню взаємодію «краудфандингова платформа – автор проекту – вкладник». Законодавство України повинно забезпечувати сприятливі умови для розвитку підприємництва;

– на рівні краудфандингової платформи. Відсутність якісних процедур перевірки бізнес-проектів із боку краудфандингової платформи, що супроводжується ризиком збору коштів на підтримку фейкових проектів;

– на рівні автора проекту. Відсутність будь-яких гарантій для автора проекту, існує ризик, що ідея може бути вкрадена та реалізована;

– на рівні вкладника (інвестора проекту). Існує ризик неповернення коштів, якщо повної суми на підтримку проекту не було зібрано.

Серед інших проблем варто відзначити низький рівень обізнаності у сфері краудфандингу, отже, наявність недовіри до даного способу фінансування, а також низьку фінансову спроможність громадян, що не дає можливості виділяти кошти на підтримку інших проектів.

Бізнес-план може розроблятися з метою отримання державної підтримки у вигляді субсидій та грантів.

Як правило, регіональні міністерства економічного розвитку розробляють методичні рекомендації щодо складання бізнес-плану інвестиційного проекту, який претендує на отримання державної підтримки.

При ухваленні рішення про фінансування такого бізнес-проекту держава як інвестор виходить із того, наскільки цей бізнес-проект відповідає її інтересам, а тому оцінює [17]:

- соціальну значущість проекту (зростання робочих місць, прокладання доріг та комунікацій загального користування, розширення житлового фонду, використання праці інвалідів тощо);

- бюджетну ефективність (зростання податкових надходжень до бюджету);

- вигоди від інших соціальних та економічних ефектів. Субсидуванню підлягають витрати, які підприємець зазнав фактичної реалізації свого бізнес-плану.

Гранти як безоплатна допомога з боку держави передбачаються для бізнесменів-початківців.

Субсидії та гранти передбачені для підприємців, які з моменту реєстрації провадять свою діяльність не менше 1 року.

Гранти та субсидії видаються в рамках цільових регіональних програм підтримки малого та середнього бізнесу.

Кожен бізнес-план, який претендує на підтримку держави, оцінюється за такими показниками [16]:

- ступінь деталізації бізнес-плану та обґрунтування потреби у фінансових ресурсах;

- ступінь забезпеченості матеріально-технічної, ресурсної бази;

- рівень кваліфікації персоналу;

- обґрунтування затребуваності товарів (робіт, послуг) та реалізації плану продажу;

- термін окупності підприємницького проекту.

Оскільки виділення грантів та субсидій спрямоване на вирішення таких проблем бізнесу, як брак фінансових коштів, висока вартість обладнання та орендної плати приміщень, невідгідні умови кредитування та ін., при складанні такого бізнес-плану особливу увагу слід приділяти питанням економічного стану підприємства на етапі створення проекту / бізнесу та обґрунтування ресурсів.

Іноземні інвестиції, залучені від міжнародних проектів технічної допомоги, відіграють важливу роль у розвитку підприємницької діяльності в Україні. Прозорі умови участі у конкурсах дають змогу кожному претенденту оформити заявку на участь у грантових програмах та у разі перемоги одержати гарантовані матеріально-технічні ресурси для подальшого розвитку суб'єкта господарювання. Використана методологія проектів згуртовує учасників кооперативів та представників органів місцевого самоврядування й виконавчої влади, які по-іншому починають ставитися до використання ресурсів, що були придбані на умовах співфінансування. За рахунок міжнародних донорів інвестування здійснюється на основі безповоротної фінансової допомоги у розмірі від 50 до 70% від загальної вартості проектів, що є значним фінансовим ресурсом [17,18].

#### Висновки.

Головним питанням при розробки бізнес-плану ЗЕД є визначення основного джерела фінансування бізнес-проекту, який повинен відображати інтереси всіх суб'єктів реалізації, але в першу чергу вимоги інвестора. Потенційними інвесторами можуть бути: кредитні установи (вітчизняні та зарубіжні банки); бізнес-структури; венчурні інвестори (венчурні фонди, корпоративні венчурні інвестори та бізнес-ангели); держава в особі уповноважених структур; інтернет-користувачі; соціум (група людей, об'єднаних за будь-якими ознаками (професійними, культурними тощо).

#### Список літератури

1. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України Науковий вісник Миколаївського національного

- університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 2. Миколаїв. 2015 р. С. 81-84.
2. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування : Навчальний посібник. Видання 2-е, доповн. та переробл. – УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. С. 7, 21-22.
  3. Овдій Л. І., Некрасова Я. А. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств за допомогою статистичних моделей. Вісник Хмельницького національного університету № 4. 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>
  4. Перевозчикова Н. О., Масловська М. В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки №11. – Донецький національний технічний університет. – Донецьк, 2013 р. – С. 46-48.
  5. Семенченко Ю. Важливість розробки бізнес-плану в сучасних умовах господарювання Тези конференції. VIII Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» / Луцький національний технічний університет. – Луцьк. – 2015 р. – С. 84-85.
  6. Пап В. Оптимізація розподілу інвестиційних ресурсів та вибір ефективних інвестиційних проектів. Регіональна економіка. 2004. № 2. С. 246–255.
  7. Стефанович Є. А. Інвестиційні проекти та дже-рела їх фінансування. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 20. С. 8–12.
  8. Туріяньська М. М. Інвестиційні джерела: монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2004. 317 с.
  9. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. URL: [www.uaib.com.ua](http://www.uaib.com.ua)
  10. Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ : МАУП, 2001. 280 с.
  11. Щукін Б. М. Аналіз інвестиційних проектів: конспект лекцій. Київ : МАУП, 2002. 128 с.
  12. Діамандіс П. Переможець : як досягти колосального успіху і вплинути на світ. Київ : К. Fund, 2016. – 253 с.
  13. Марченко О. Краудфандинг: соціально-економічний зміст та види. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2013. № 4(15). С. 26–35.
  14. Петрушенко Ю. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування проектів соціально-економічного розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 1. С. 172–182.
  15. Супрун Н. Соціальне підприємництво як механізм розбудови солідарної економіки. Матеріали міжнародного симпозіуму «Соціальна та економічна солідарність – український вибір». К., 2016. С. 36–38.
  16. Kickstarter [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kickstarter.com/press?ref=hello>.
  17. Менчинська О. М., Клішук Ю. О. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів у промислово розвинених країнах (порівняльний аналіз). Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 33. Ч. 1. С. 112-118.
  18. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 1. С. 112

## References (transliterated)

1. Danik N. V. (2015) Business planning as a tool for implementing financial management in modern conditions of development of Ukraine. Mykolaiv, *National University im. V.O. Sukhomlynskyi: International economic relations and the world economy*, 2, 81-84 [in Ukrainian].
2. Kozlovskiy V. O., Lesko O. I. (2008) *Business planning* (2<sup>nd</sup> ed.), Vinnica, UNIVERCUM, 7, 21-22 [in Ukrainian].
3. Ovdiiy L. I., Nekrasova Y. A. (2009) Assessment of the investment attractiveness of enterprises using statistical models. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, 4. 2009 [in Ukrainian] <http://www.nbu.gov.ua>
4. Perevozchikova N. O., Maslovska M. V. (2013) Peculiarities of the business planning process in modern conditions of development of Ukraine. *The electronic scientific publication "Effective Economy" included in the list of scientific publications of Ukraine on economic issues*, 11, 46-48, Donetsk, National Technical University [in Ukrainian].
5. Semenchenko Y. (2015) Importance of developing a business plan in modern business conditions, *VIII All-Ukrainian student scientific and technical conference "Natural and humanitarian sciences. Current issues"*, 84-85, Lutsk, National Technical University [in Ukrainian].
6. Papp V. (2004) Optimizing the allocation of investment resources and choosing effective investment projects, *Regional economy*. 2, 246–255. [in Ukrainian]
7. Stefanovich E. A. (2010) Investment projects and sources of their financing. *Investments: practice and experience*, 20, 8–12 [in Ukrainian].
8. Turiyanska M. M. (2004) *Investment sources: monograph*, 317, Donetsk: South-East [in Ukrainian].
9. *Ukrainian Association of Investment Business*, Retrieved from [www.uaib.com.ua](http://www.uaib.com.ua)
10. Fedorenko V.G. (2001) *Investment management* (2<sup>nd</sup> ed.), 280, Kyiv, MAUP [in Ukrainian].
11. Shukin B. M. (2002) *Analysis of investment projects*, 128, Kyiv, MAUP [in Ukrainian].
12. Diamandis P. (2016) *The Winner: How to Achieve Colossal Success and Influence the World*, 253, Kyiv, Fund [in Ukrainian].
13. Marchenko O. (2013) Crowdfunding: socio-economic content and types, *National University "Law Academy of Ukraine im. Yaroslav Mudryi"*, 4 (15), 26–35. [in Ukrainian].
14. Petrushenko Y. (2014) Crowdfunding as an innovative tool for financing projects of social and economic development. *Marketing and management of innovations*, 1, 172-182 [in Ukrainian].
15. Suprun N. (2016) Social entrepreneurship as a mechanism for building a solidarity economy, *International symposium "Social and Economic Solidarity - Ukrainian Choice"*, 36–38, Kyiv [in Ukrainian].
16. Kickstarter, Retrieved from <https://www.kickstarter.com/press?ref=hello>
17. Menchynska O. M., Klischuk Y. O. (2020) Peculiarities of business planning of international investment projects in industrialized countries (comparative analysis), *Uzhgorod National University*, 33/1, 112-118 [in Ukrainian].
18. Danik N. V. (2014) Business planning as a tool for financial management in modern conditions of development of Ukraine, *Global and national economic problems*, 1, 112 [in Ukrainian].

Надійшла (received) 20.03.2024

## Відомості про авторів / About the Authors

**Кучіна Світлана Едуардівна (Kuchina Svetlana)** – кандидат економічних наук, доцент, , Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7619-4361>, e-mail: [svitlana.kuchina@khp.edu.ua](mailto:svitlana.kuchina@khp.edu.ua)

**Матросова Вікторія Олександрівна (Matrosova Victoria)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1266-7286>, e-mail: [viktoria.matrosova@khp.edu.ua](mailto:viktoria.matrosova@khp.edu.ua)

**А.В. КОСЕНКО, М.П. БЕРДОС, О.В. ДЮЖЕВ**  
**ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТРАНСФЕРУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В**  
**ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНО-КОМЕРЦІЙНОЇ СПРИЯТЛИВОСТІ ПРОМИСЛОВИХ**  
**ПІДПРИЄМСТВ**

Всі накопичені знання, уміння, навички, творчі можливості, реально включені у виробництво по створенню товарів і послуг, і приносячи дохід своєму власнику, виступатимуть у формі інтелектуального капіталу. Здібність до праці придбає властивості інтелектуального капіталу, коли відбувається принципова, якісна видозміна всієї сукупності властивостей, що становлять якість робочої сили, що робить її власника здатним створювати стійкий, надмірний, додатковий продукт, затребуваний суспільством, і, відповідно, надмірну додаткову вартість, яка стає стійким джерелом додаткового доходу на капітал.

Відтворення ОІВ є динамічним процесом, етапи і структура якого аналогічні формам руху капіталу підприємства, проте мають певні істотні особливості. Цей процес включає стадії формування, використання, відновлення і розвитку ОІВ. Формування ОІВ підприємства здійснюється на основі їх придбання, з одного боку, і нарощування власних ОІВ шляхом самостійних розробок і навчання, з другого боку.

Особливостями інвестицій в ОІВ, в порівнянні з інвестиціями у фізичний капітал є: високий ступінь ризику, велика тривалість інвестиційного періоду, вища ефективність. Інвестиції в ОІВ можуть існувати як в прямій (капіталовкладення в освіту, науково-дослідну діяльність, планування і мотивацію кар'єрного зростання), так і в непрямій формі (інвестиції в інформаційні технології, устаткування і матеріальні активи, що забезпечують освітню і науково-дослідну діяльність).

В процесі виробництва ОІВ практично не зношуються і не зменшуються. Крім того, процес їх використання за певних умов може супроводжуватися їх збільшенням і розвитком. Тому, процеси, пов'язані з виробництвом і споживанням знань, носять нелінійний характер. А виражається це у тому, що перетворення ресурсу в продукт в цьому випадку може супроводжуватися збільшенням і поліпшенням якісних параметрів самого ресурсу. Власник інтелектуального капіталу повинен одержувати дохід на нього у вигляді відсотка на свій капітал, а економічні відносини повинні носити рентний характер.

**Ключові слова:** інформаційні технології; матеріальні і нематеріальні активи; управління ОІВ; трансфер технологій; промислове підприємство; економічна сутність; економічний ефект

**A. KOSENKO, M. BERDOS, O. DIUZHEV**  
**THE ECONOMIC ESSENCE OF THE TRANSFER OF INTELLECTUAL TECHNOLOGIES IN THE**  
**FORMATION OF THE INNOVATIVE AND COMMERCIAL CAPACITY OF INDUSTRIAL**  
**ENTERPRISES**

All the accumulated knowledge, abilities, skills, creative possibilities, actually included in the production of goods and services, and bringing income to their owner, will appear in the form of intellectual capital. The ability to work acquires the properties of intellectual capital when there is a fundamental, qualitative modification of the entire set of properties that constitute the quality of labor power, which makes its owner capable of creating a sustainable, excessive, additional product demanded by society, and, accordingly, excessive additional value, which becomes a sustainable source of additional income for capital.

Reproduction of IPR is a dynamic process, the stages and structure of which are similar to the forms of capital movement of an enterprise, but have certain essential features. This process includes the stages of formation, use, restoration and development of IPR. Formation of IPR of the enterprise is carried out on the basis of their acquisition, on the one hand, and building up of own IPR through independent development and training, on the other hand.

Peculiarities of investments in IP, in comparison with investments in physical capital, are: high degree of risk, long duration of the investment period, higher efficiency. Investments in IP can exist both in a direct form (investment in education, research activities, planning and motivation of career growth), and in an indirect form (investments in information technologies, equipment and material assets that provide educational and research activity). In the production process, IPR practically does not wear out and does not decrease. In addition, the process of their use under certain conditions may be accompanied by their increase and development. Therefore, the processes related to the production and consumption of knowledge are non-linear. And this is expressed in the fact that the transformation of a resource into a product in this case can be accompanied by an increase and improvement of the quality parameters of the resource itself. The owner of intellectual capital must receive income for it in the form of interest on his capital, and economic relations must be rent-seeking.

**Keywords:** information technologies; tangible and intangible assets; IPR management; technology transfer; industrial enterprise; economic essence; economic effect

**Вступ.** Комерціалізація технологій (від латин. *commercium* - торгівля) - це процес перетворення результатів науково-технічної і інноваційної діяльності в товар і їх ефективна реалізація в промислових масштабах. Комерціалізація є найважливішим елементом інноваційного процесу.

Процес трансферу є ширшим і загальнішим, ніж процес комерціалізації, оскільки здійснює передачу об'єкту до споживача і за наявності комерційної складової, і без неї. Комерційна складова при трансфері технологій часто відсутня тоді, коли впроваджуються соціальні і екологічні новачі. Трансфер завершує процес комерціалізації результатом - фактом купівлі-продажу. Тому комерціалізація є складовою процесу трансферу, а

процес комерціалізації є складовою інноваційного процесу. Система управління комерціалізацією результатів інноваційної діяльності складається з об'єкту управління і керованої системи і являється складовою системи управління новачіною і інноваційною діяльністю.

Таким чином, в першому наближенні відмінність між трансфером і комерціалізацією можна зробити висновок в два пункти:

1) комерціалізація інновацій передбачає обов'язкове отримання прибутку і не обов'язково пов'язана з підключенням третіх осіб (окрім джерела інновації і кінцевого споживача);

2) трансфер інновацій передбачає обов'язкову передачу технології реципієнтові, який і здійснює її

промислове освоєння, але це не обов'язково пов'язано з отриманням прибутку як власником інновації, так і її реципієнтом (зокрема, це стосується соціальних або екологічних технологій).

**Аналіз стану питання.** У статті розглянуто сутність та особливості ефективного управління ОІВ і їх активне використання, направлене на створення сучасних, товарів і послуг, що відповідають вимогам ринку, дає істотні конкурентні переваги і дозволяє підприємствам реалізувати свої стратегічні цілі і задачі.

**Мета роботи.** Управління ОІВ на рівні окремо взятого підприємства пов'язане з пошуком способів ефективного створення і використання знань і інформації для досягнення поставлених економічних цілей – таких, як зростання прибутку, економія витрат, збільшення об'ємів реалізації продукції.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В умовах залученості вітчизняних розробників у світовий ринок технологій, повинен відбуватися двосторонній потік технологій за посередництва ефективно працюючих структур по трансферу. У нинішніх умовах незатребуваності багатьох інноваційних проектів, потоки трансферу технологій слід розглядати або при передачі їх за рубіж, або, в перспективі, як засіб реалізації вітчизняних інноваційних проектів. Проте, у сучасному світі глобальної економіки міжнародний трансфер технологій і організація міжнародної співпраці є

базовою основою підйому і швидкого зростання економіки.

Передумовами організації самостійної системи управління інтелектуальними ресурсами у складі системи управління підприємством є: різноманіття форм і видів ОІВ; необхідність вироблення комплексної стратегії у області управління інтелектуальним потенціалом підприємств; специфіка інструментів, методів і різноманіття функцій управління ОІВ; значна кількість служб і підрозділів, що беруть участь в процесі генерації і перетворення інформації про ОІВ; необхідність координації в процесі управління ОІВ; висока прибутковість операцій з ОІВ; високий ризик виникнення несумлінної конкуренції.

Управління підприємством припускає наявність певних уявлень про формування, використання і особливості відтворення об'єктів інтелектуальної власності (рис.1).

Процеси, які пов'язані з комерціалізацією ресурсів, для здійснення інноваційної діяльності неактуальні і не відповідають її цілям. Комерціалізація ресурсів більше пов'язана з оптимізацією оперативною і фінансовою сфер діяльності підприємства. Тому ці види комерціалізації (проектна і реальна її форми) до інноваційної діяльності мають опосередковане відношення.

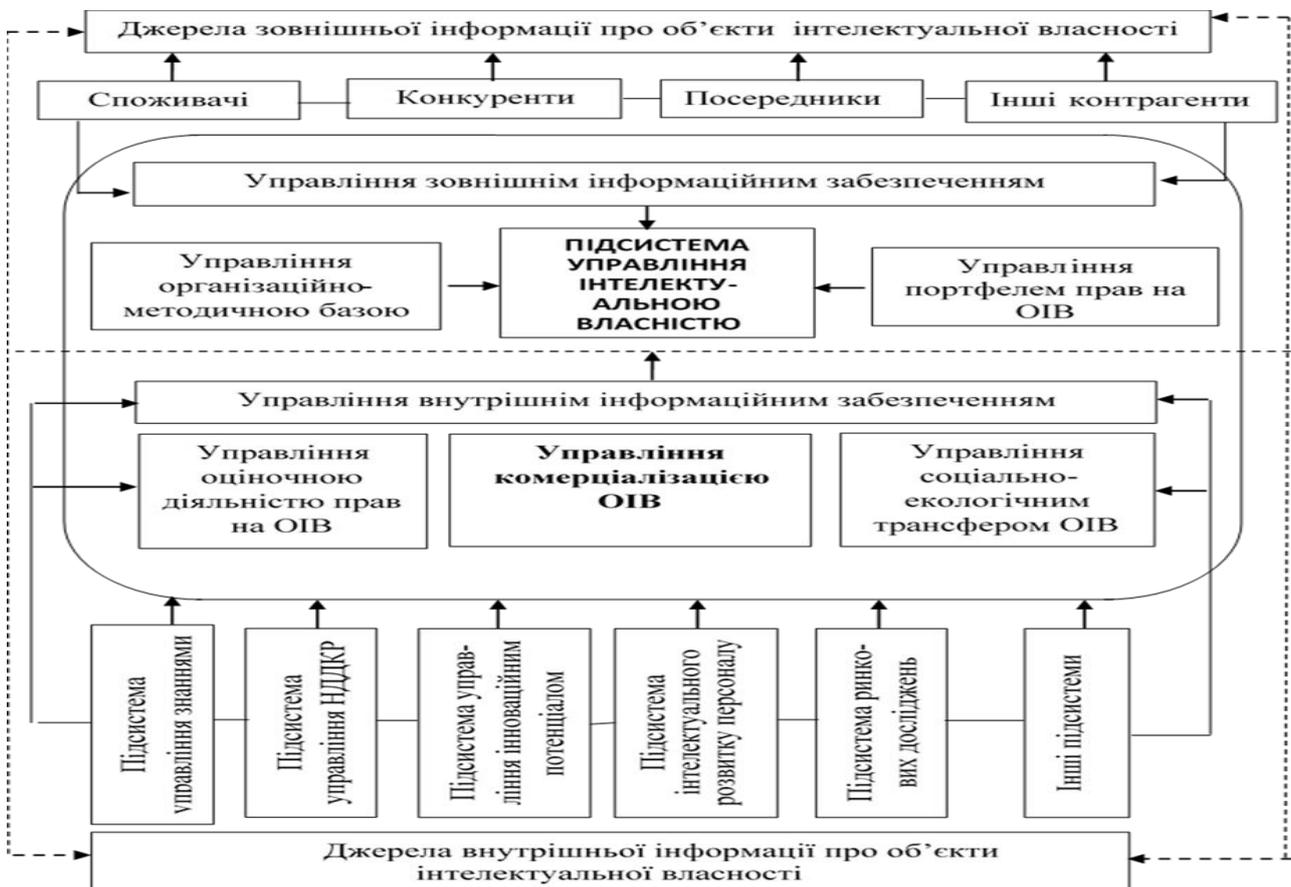


Рисунок 1 – Система управління об'єктами інтелектуальної власності в загальній системі управління підприємством самостійних юридичних осіб

Проекти комерціалізації результатів інноваційної діяльності не розглядаються окремо від бізнес-процесів, оскільки вони є логічним завершенням інноваційного бізнесу. Тому їх сумісне представлення з проектом бізнесу є взаємодоповнюючим. У разі купівлі-продажу бізнесу проекти комерціалізації результату інноваційної діяльності не зменшують його цінності, а, навпаки, сприяють зниженню рівня ризику і підвищенню рівня довіри клієнта.

Залежно від цілей підприємця інноваційної сфери діяльності слід виділити такі види процесів комерціалізації, які доцільно об'єднати у відповідні три групи, :

- комерціалізація проекту процесу (бізнесу, технології) створення результатів інноваційної діяльності;
- комерціалізація процесу створення результатів інноваційної діяльності;
- комерціалізація результатів інноваційної діяльності.

Комерціалізація проекту процесу із створення результатів інноваційної діяльності передбачає виведення на ринок з метою повного або часткового продажу проекту створення процесу, який реалізує комерційну ідею. Частковий продаж означає залучення до проекту інвесторів і кредиторів (опосередковані споживачі) на взаємовигідних умовах.

Комерціалізація процесу створення результатів інноваційної діяльності - виведення на ринок з метою повного або часткового продажу процесу, який реалізує комерційну ідею.

Комерціалізація результатів інноваційної діяльності - процес виведення на ринок комерційної ідеї у формі нового ресурсу, товару (послуги) або процесу (технології) з метою їх продажу прямим (кінцевим) споживачам.

Успішний трансфер технологій аж до стадії комерціалізації продукту припускає постійний багаторівневий обмін інформацією. Використання сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій спрощує і робить можливим процес обміну і сприйняття далеко не завжди оформлених і сформульованих ідей. Цей процес обміну досить хаотичний і часто слідством бувають несподівані наступні відкриття. Наприклад, користувачі технологій виявляють сферу застосування результатів НДДКР в тих областях, для яких вони не призначалися. Синергізм зусиль дослідників і споживачів, непередбачуваний прогнозуванню, викликає несподівано приємні результати.

Трансфер технологій включає комерціалізацію наукових розробок, тобто передачу нової технології (інновації) в комерційне використання, а також поширення вже існуючих технологій. Існують три основні форми трансферу технологій :

1 Внутрішній трансфер, коли здійснюється передача технології від одного підрозділу організації іншому.

2 Квзівнутрішній трансфер, тобто рух технології усередині альянсів, союзів, об'єднань

3 Зовнішній трансфер, тобто процес поширення технології, в якому беруть участь незалежні розробники і споживачі технологій.

Учасники процесу трансферу технологій :

- власники технологій;
- посередники;
- консультанти;
- інноваційні центри;
- інформаційні мережі, ЗМІ;
- державні органи;
- інвестори;
- потенційні покупці.

Трансфер технологій включає наступні етапи:

- ідентифікація потреби в технології, з одного боку, і об'єкту продажів - з іншою;
- оцінка витрат, пов'язаних з придбанням технологій;
- інформаційний пошук;
- порівняння, вибір;
- переговори між продавцями і покупцями технологій;
- укладення договору і передача технології;
- вибір оптимального способу правової охорони технології;
- патентування;
- використання технології.

Об'єкт трансферу технології - це наукові і науково-технічні результати, об'єкти права інтелектуальної власності (зокрема, винаходи, корисні моделі, розробки наукового і технічного характеру, комп'ютерні програми, комерційні таємниці, ноу-хау або їх сукупність), в яких відображені перелік, термін, порядок і послідовність виконання операцій, процесу виробництва або реалізації і зберігання продукції.

Таким чином, об'єкт трансферу технологій визначається як специфічний товар, що носить нематеріальний характер, яким оперують на ринку інтелектуальних продуктів, який має різноманітні форми комерційної і некомерційної реалізації прав на себе, що дозволяє неодноразово його експлуатувати з метою отримання прибутку або без такої.

У ряді західних країн трансфер технологій і комерціалізація спираються на певні правові документи, приміром, регулюючи дотримання антитрестового законодавства в США (тобто нова технологія завжди припускає монополне право на її використання). Ухвалені закони дозволяють фірмам об'єднуватися для виконання "Доконкурентних НДДКР" в дослідницьких консорціумах. Актуальність завдань по трансферу технологій, як відносно нового явища, полягає в тому, що державні лабораторії, науково-дослідні інститути, університети спантеличені прикладним технологічним використанням своїх досліджень, оскільки ефективність їх роботи (особливо це практикується в США) оцінюється з точки зору ефективного використання технологій на світовому ринку. США ще в середині 80-х років, коли виникла зростаюча потреба з боку бізнесу у використанні наукових досліджень на практиці, випробували на собі схеми по передачі технологій. Їх досвід в цій області з багатьох причин може виявитися корисним для вітчизняної економіки. Схематично трансфер технологій і його результати вважаємо за доцільне представити у вигляді рис. 2.

Американська модель передачі технологій spin-off фірмами (самостійні, такі, що відокремилися від

материнських організацій), або фірмами, що відбрунькувалися, є першим, але досить успішним досвідом по стимулюванню інноваційної активності. Роль феномену трансферу технологій полягає,

зокрема, в його вкладі в утворення двох перших технополісів - усім добре відомої Каліфорнійської Силіконової Долини і Массачусетського району 128-ої дорogi.

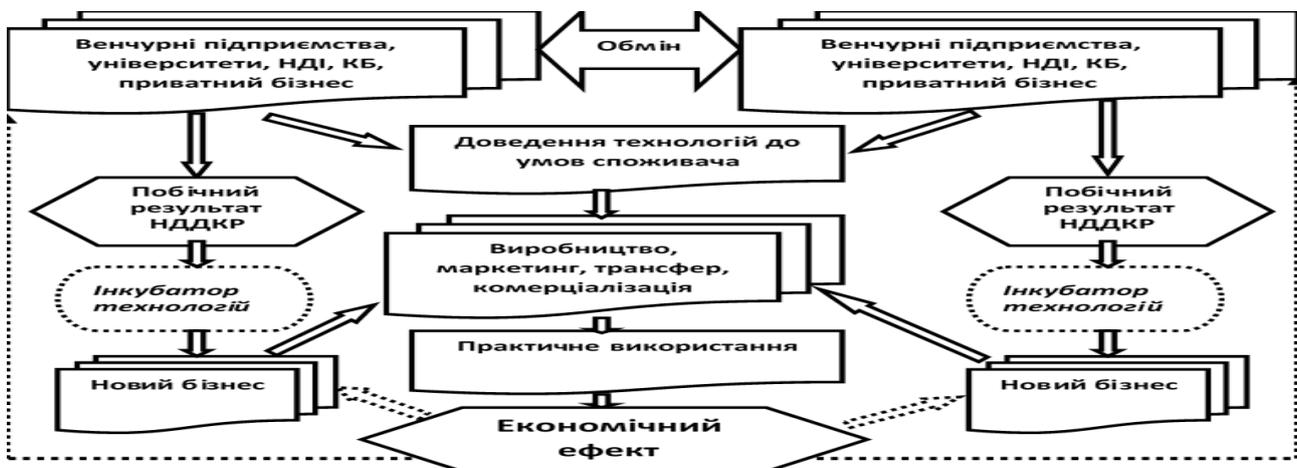


Рисунок 2 – Економічна суть трансферу технологій

В умовах посиленого впливу НТП на темпи, характер і напрями розвитку процесу відтворення інтернаціоналізація світогосподарського життя характеризується виникненням нових форм міжнародного поділу праці, прямо чи опосередковано пов'язаних з наукою, науково-технічними знаннями та технологією.

Науково-технологічний потенціал нині є визначальним фактором, що забезпечує конкурентоспроможність національної економіки. Сьогодні приріст валового продукту в найбільш розвинених країнах світу на 75-80% визначається інноваційними досягненнями, а України становить – 0,1%. Саме тому, актуальність цієї проблеми є фактором підвищення конкурентоздатності країни в цілому і дозволяє виявити недоліки, пріоритетні напрями розвитку, та можливі шляхи покращення та вдосконалення позицій України на світовому ринку технологій. Це сприятиме позитивним змінам в життєдіяльності суспільства нашої держави, вивести стан економіки України на новий рівень. Також особливої уваги заслугоує законодавча база та державне управління, яка не може забезпечити конкурентоспроможність вітчизняних технологій та наукоємних товарів на світовому ринку.

За даними української державної статистики, в структурі експорту вітчизняної економіки доля продажів прав на об'єкти інтелектуальної власності в загальному об'ємі склала 34%, інжинірингових послуг — 32,5%, спільних НДР — 11,7%. В той же час в структурі імпорту права займали 4,9%, інжиніринг — 46,5%, наукові дослідження — 17,7%. На 1 грн. імпорту патентів і ліцензій доводилося 6,32 грн. експорту. Можна зробити вивід, що в Україні в цей час переважає вивіз нових перспективних технологій і ввезення (до 50% об'єму імпорту) технологій, що не володіють достатньою мірою новизни з позицій світового ринку.

В той же час на 1 грн. експорту інжинірингових послуг доводиться 1,74 грн. тих, які імпортуються, що ідентично картині по зовнішньоторговельному сальдо у сфері НДР: 1 грн. експорту приносить 1,83 грн. імпорту. Це пов'язано, в першу чергу, з дисбалансом українського і західного механізмів ціноутворення і порівняльною дешевизною людського капіталу і сировинних ресурсів в нашій країні. Як результат, придбання західних технологій обходиться дорожче, ніж продаж за рубіж аналогічної по рівню української розробки. Якщо врахувати, що в сучасній економіці конкурентні переваги на ринку технологій має схема стосунків «технологічні знання + послуги + устаткування» (коли устаткування, матеріали і тому подібне стають товаром, супутнім постачанням знань і послуг), то це може бути розцінено як свідчення недосконалості цінової політики України у сфері зовнішньоекономічного трансферу технологій.

Переважання в експорті України продажів патентів і ліцензій свідчить про передачу, по суті, виняткових прав на українські розробки, що відбувається в умовах відсутності в країні фінансових ресурсів і інфраструктури в концентрації, потрібній для розвитку на внутрішньому ринку перспективних технологій і здобуття максимальних прибутків на території України. Імпортуються в країну зрілі технології, прибутковість вживання яких вже невелика — відомо, що в сучасному бізнесі перспективні технології в період від створення до зрілості стримуються у середині корпорації, а розвиток їх проходить у філіях і дочірніх компаніях різного рівня при обмеженні доступу до своїх інновацій «чужих» фірм (наприклад, доля продажів технологій своїм філіям в США складає 75—80%). Крім того, ввезення устаткування і інжинірингових послуг сприяє входу на український ринок західних компаній, які отримують при венчурних інвестиціях в обмін на технологію ринок країни розміщення створюваного спільного

підприємства, що також веде до зниження середньогалузевої норми прибутку.

Трансфер технологій на внутрішньому ринку України здійснюється в рамках вже розглянутих вище схем. Промислові підприємства гостро відчувають необхідність інноваційної діяльності і прагнуть освоювати технології, які забезпечили б їм імпортозаміщення і підвищення їх конкурентоспроможності. Наукові організації, що мають потужні банки даних нових перспективних розробок і інноваційних проектів, готові передавати їх в промисловість. Проте доля інноваційної продукції в загальному обсязі промислового виробництва за останні десять років залишається стабільно низькою і вагається в межах від 2,5 до 3,5%. Причин такого явища декілька.

По-перше, власні розробки промисловості, що проводяться в галузевих НДІ і КБ, за відсутності досвіду і фахівців у сфері інноваційної діяльності дозволяють створити конструкторську документацію лише на прості види продукції або копіювати її по зразках конкурентів, що не може забезпечити створення і освоєння сучасної технічно складної продукції і неминуче веде до часового відставання виходу на відповідний технологічний ринок.

По-друге, залучення малих підприємств для «розкручування» ринку освоюваної продукції не дає очікуваних результатів, якщо вони не є носіями нової наукомісткої продукції, створеної в НДІ або вузі, і не можуть запропонувати технічно складні вироби, що зажадалися ринком, для подальшого великомасштабного виробництва, що важливе для промисловості. Наукові організації також мають негативний досвід передачі своєї продукції малому бізнесу — відсутність особливого фінансового інституту венчурних інвестицій і досвіду в просуванні нової наукомісткої продукції не дозволяє малому підприємству освоювати її своєчасно і ефективно.

Законодавство про державне регулювання діяльності у сфері міжнародного трансферу технологій базується на Конституції України, Цивільному кодексі України, Господарському кодексі України, цьому Законі, законах України "Про зовнішньоекономічну діяльність", "Про наукову і науково-технічну діяльність", "Про наукову і науково-технічну експертизу", "Про екологічну експертизу", "Про науково-технічну інформацію", "Про інноваційну діяльність", "Про власність", "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі", "Про охорону прав на промислові зразки", "Про охорону прав на топографії інтегральних мікросхем", "Про авторське право і суміжні права", "Про фінансовий лізинг", "Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання", "Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій", інших нормативно-правових актах, а також міжнародних договорах України у сфері трансферу технологій.

Згідно Закону України „Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій” Міжнародне співробітництво у сфері трансферу технологій

передбачає:

- укладення двосторонніх і багатосторонніх міжнародних договорів України про науково-технічне і технологічне співробітництво;
- залучення інвестицій у науково-технічний комплекс України;
- сприяння запровадженню в Україні міжнародних стандартів, зокрема стандартів системи управління якістю;
- передачу технологій у рамках науково-технічної і виробничої кооперації та інвестиційного співробітництва;
- забезпечення участі вітчизняних підприємств, установ і організацій у міжнародних виставках та ярмарках високотехнологічної продукції і технологій;
- участь у розвитку вітчизняних сегментів міжнародних інформаційних і комунікаційних систем з питань інтелектуальної власності та трансферу технологій.

Особливості трансферу технологій підприємствами, установами, організаціями України передбачають наступні положення:

1) головні розпорядники бюджетних коштів можуть передавати підприємствам, установам та організаціям, де застосовуватиметься певна технологія, майнові права на технології, що створені за державні кошти, у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України, якщо це передбачено договорами з юридичними особами, де створюються технології, та з авторами технологій, за умови, що держава бере на себе фінансування створення технологій і введення їх до цивільного обороту, та на інших підставах, визначених законами України;

2) у разі якщо складові технологій частково створено за рахунок власних коштів підприємств, установ, організацій і фізичних осіб, а частково - за рахунок державних коштів, майнові права на ці складові розподіляються на підставі договору про їх створення та використовуються за умовами договору про їх трансфер.

Щоб забезпечити ефективне використання науково-технологічного і інтелектуального потенціалу України шляхом втілення технологій у виробництво конкурентоспроможної та якісної продукції, необхідно:

- сформувати за участю державного фінансування національну систему трансферу технологій, важливими ланками якої мають стати регіональні центри трансферу технологій та центри науково-технічної та економічної інформації, на основі яких необхідно найближчим часом сформувати національну інфраструктуру, використовуючи вже існуючі підприємства як вузлові. Вже функціонує три такі регіональні центри: Київський; Львівський та Харківський;

- створити інфраструктуру трансферу технологій, у тому числі підрозділи з питань трансферу технологій та продовжити створення центрів трансферу технологій на національному та регіональному рівнях. Її елементом може стати розробка і впровадження інтегрованої бази даних щодо попиту та пропозиції трансферу технологій в Україні та створення

механізму поповнення цієї бази з різних джерел: існуючих локальних, відомчих та регіональних баз даних, каталогів, конкурсів, виставок, презентацій, спеціалізованих видань, журналів, Інтернет - сайтів. Складовою національної інфраструктури трансферу технологій мають стати спеціально створені консультативні комісії з питання аудиту трансферу технологій, оскільки при вирішенні питання щодо експорту технології важливо оцінити її конкурентоспроможність;

- метою створення стратегічних альянсів з найбільшими зарубіжними операторами ринку технологій необхідно є інтеграція українських учасників ринку технологій у відповідні європейські структури, що дозволить отримати доступ до баз даних, бірж, фондів венчурного капіталу та до інших інформаційних та фінансових ресурсів та надасть значні переваги при оформленні ліцензійних контрактів та міжнародних патентів;

- на державному рівні забезпечити умови для активної розробки новітніх технологій в Україні та умови для їх представлення як об'єктів міжнародного технологічного трансферу через виконання таких заходів: активізації розвитку інфраструктури інноваційного процесу; залучення приватних українських і закордонних інвестицій в інноваційну сферу; створенню умов для збільшення кількості учасників трансферу технологій;

- з метою формування попиту на новітні технології необхідно розвивати в Україні сучасну національну індустрію венчурного капіталу шляхом найшвидшого формування державної програми і розробки концепції розвитку сектору венчурного капіталу, забезпечення законодавчого регулювання венчурного виробництва. Актуальним є пошук закордонних венчурних фондів та бізнес-янголів для виготовлення кінцевого продукту з використанням розробленої технології;

- підготувати зміни до Закону України "Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій" у частині зарахування до держбюджету України певного відсотка коштів, отриманих від трансферу технологій, майнові права на які належать державі; до Закону України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі" в частині визначення розміру та порядку виплати винагороди творцям об'єктів інтелектуальної власності;

- створити спеціальні судові органи з вирішення питань безпосереднього захисту інтелектуальної власності, працівники яких будуть підготовленими та обізнаними фахівцями у сфері вітчизняного та міжнародного права інтелектуальної власності, а не фахівцями широкого профілю.

З огляду на роль торговельної політики для технологічного розвитку, мета торговельної політики України повинна полягати у сприянні економічному зростанню через абсорбцію та використання передових технологій шляхом імпорту проміжних технологічних товарів і послуг, а також у підтримці внутрішніх інноваційних процесів через просування продукції вітчизняних наукоінтенсивних галузей до світових ринків, що посилить спеціалізацію нашої країни у цих галузях.

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- проводити відкриту, прозору, передбачувану торговельну політику, яка ґрунтується на багатосторонніх правилах Світової організації торгівлі для забезпечення довгострокового співробітництва вітчизняних підприємств з іноземними партнерами;

- забезпечити доступ імпортованим проміжним товарам та послугам, які втілені у передові технології, на ринок України;

- просувати експорт вітчизняної інноваційномісткої продукції на світові ринки, що збільшує обсяг ринку для внутрішніх виробників, підвищує віддачу від інновацій і посилює спеціалізацію країни в наукоінтенсивному виробництві;

- інтегрувати інструменти торговельної політики України з іншими видами державної політики, орієнтованими на міжнародний трансфер технологій, а саме технологічною політикою, інвестиційною політикою, політикою сприяння конкуренції, політикою розвитку, у сфері освіти тощо для досягнення синергетичного ефекту залучення нових технологій на економічне зростання.

Для виходу на якісно інший рівень розвитку національного трансферу технологій необхідно формувати сприятливі умови для інноваційної діяльності бізнесу, заохочувати світових лідерів у галузі високих технологій до приходу в Україну, створювати інструменти трансферу технологій, забезпечити наявність професійного менеджменту. Результатом розробки новітніх технологій має стати завоювання конкурентних позицій у перспективних секторах ринку, підвищення ефективності участі України у світових ринках технологій.

**Висновки.** Фахівці, які займаються українськими технологіями, вважають, що перспективи в державі є, насамперед, у таких галузях: ракетно-космічна, авіаційна та авіаційне двигунобудування, бронетанкова і двигунобудування для бронетанкової техніки, суднобудівна, у тому числі створення підводних телекерованих апаратів, модернізація сучасної військової техніки, створення електронно-оптичних виробів, навігаційних приладів, головок самонаведення для ракет «земля—повітря», «повітря—повітря» і артилерійських снарядів, станцій радіотехнічного контролю, звукометричних систем артилерійської розвідки, складних систем управління, апаратури радіозв'язку, радіотехнічної та радіоелектронної боротьби, створення безпілотних літальних апаратів, авіаційних і ракетних систем прицілювання. І все-таки продаж «заліза», що містить технології, зрозумілий і покупцю, і продавцю. Вона не так уже сильно відрізняється від збуту звичайної військової техніки — відрізняються лише підходи в маркетингу такої продукції. Складніше сьогодні не просто продати, а заробити на чистій ідеї, мудрими маніпуляціями перетвореної на технологію. Саме тому до перелічених вище напрямів в останні роки додалися такі, як наноелектроніка, надшвидкісна передача даних, IP-телефонія, створення легких надмірних матеріалів, зварювання різнорідних поверхонь. Щоправда, досягнувши значних успіхів у розробках,

Україна жодним чином не просунулася в їхньому впровадженні. Оскільки трансфер технологій є найважливішою частиною інноваційного процесу, варто розглянути шляхи покращення та методи удосконалення виходу України на світовий ринок технологій. Все це позитивно впливатиме на розвиток у нас цивілізованого ринку трансферу технологій, інноваційних продуктів, товарів і послуг. Відтак буде ефективно реалізуватися інноваційно-інвестиційна модель розвитку економіки України. Подолання зазначених негативних тенденцій вимагає задіяти чинники інституційного характеру.

#### Список літератури

1. Косенко О.П., Долина І.В., Косенко А.В. *Оцінка комерційного потенціалу технологій* Монографія Під заг. ред. доц. О.П. Косенко. – Х: «Смугаста типографія», 2015. – 504 с.
2. Косенко О.П. Дослідження проблем розвитку українського ринку інтелектуально-інноваційних технологій та розробка шляхів їх вирішення. *Науковий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій»*. – Суми : ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2015. – № 2. – С. 144 – 158. (фахове видання)
3. Косенко О.П. *Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій*. Монографія. – Харків : «Смугаста типографія», 2015. – 517 с.
4. Косенко О.П., Косенко А.В., Косенко Д.І. Сутність технологічного аудиту та базові підходи до оцінки комерційного потенціалу технологічних новацій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2012. – № 15.
5. Косенко О.П., Ткачов М.М. Переваги та недоліки існуючих підходів до вартісної оцінки інтелектуальних технологій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2014. – № 65(1107).
6. Косенко О.П., Косенко А.В., Зайцев Ю.І. Методичні положення по встановленню ціни на ОІВ з використанням модифікованого середньозваженого методу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2013. – №46 (1019) - 114с.
7. Кириченко О.А. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності*: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
8. Корсунський С.В. *Трансфер технологій у США*.- К.: УкрІНТЕІ, 2005.- 148с.
9. Крайнєв П.П. *Інтелектуальна економіка: управління промисловою власністю*.- К.: Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2004.- 448с.
10. Лукін С.Ю., Козаченко Р.П. Україна на сучасному ринку наукомісткої продукції// *Економічний простір*.- №11.- 2008.- С. 29-35.

#### References (transliterated)

1. Kosenko O.P., Dolina I.V., Kosenko A.V. *Ocinka komercijnogo potencialu tehnologij* Monografiya [Evaluation of the commercial potential of technologies Monograph] Pid zag. red. doc. O.P. Kosenko. – Kharkiv: «Smugasta tipografiya», 2015. – 504 p.
2. Kosenko O.P. Doslidzhennya problem rozvitku ukrayinskogo rinku intelektualno-innovacijnih tehnologij ta rozrobka shlyahiv yih virishennya [Study of the problems of the development of the Ukrainian market of intellectual and innovative technologies and the development of ways to solve them]. *Naukovij zhurnal «Marketing i menedzhment innovacij»* [Scientific journal "Marketing and Innovation Management"]. – Sumi : TOV «VTD «Universitetska kniga», 2015. – no 2. – pp. 144 – 158. (fahove vidannya)
3. Kosenko O.P. *Komercializaciya intelektualno-innovacijnih tehnologij* [Commercialization of intellectual and innovative technologies] Monografiya. – Kharkiv: «Smugasta tipografiya», 2015. – 517 p.
4. Kosenko O.P., Kosenko A.V., Kosenko D.I. Sutnist tehnologichnogo auditu ta bazovi pidhodi do ocinki komercijnogo potencialu tehnologichnih novacij [The essence of technological audit and basic approaches to assessing the commercial potential of technological innovations]. *Visnik Nacionalnogo tehnicnogo universitetu «Harkivskij politehnicnij institut»*. *Tehnicnij progres i efektnist virobництва* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Technical progress and production efficiency]. – Kharkiv : NTU «HPI». – 2012. – no 15.
5. Kosenko O.P., Tkachov M.M. Perevagi ta nedoliki isnujuchih pidhodiv do vartisnoyi ocinki intelektualnih tehnologij [Advantages and disadvantages of existing approaches to the value assessment of intelligent technologies]. *Visnik Nacionalnogo tehnicnogo universitetu «Harkivskij politehnicnij institut»*. *Tehnicnij progres i efektnist virobництва* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Technical progress and production efficiency]. – Kharkiv : NTU «HPI». – 2014. – no 65(1107).
6. Kosenko O.P., Kosenko A.V., Zajcev Yu.I. Metodichni polozhennya po vstanovlennju cini na OIV z vikoristannjam modifikovanogo srednnozavogovogo metodu [Methodological regulations for setting the price of IP using the modified weighted average method]. *Visnik Nacionalnogo tehnicnogo universitetu «Harkivskij politehnicnij institut»*. *Tehnicnij progres i efektnist virobництва* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Technical progress and production efficiency]. – Kharkiv: NTU «HPI». – 2013. - no 46 (1019) -114 p.
7. Kirichenko O.A. *Menedzhment zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti: Navch. posib* [Management of foreign economic activity: Education. manual]. - 3-tye vid., pererob. i dop. - Kiev: Znannya-Pres, 2002. - 384 p.
8. Korsunskij S.V. *Transfer tehnologij u SShA* [Technology transfer in the USA].- Kiev: UкрІNTEІ, 2005.- 148 p.
9. Krajnyev P.P. *Intelektualna ekonomika: upravlinnja promislivoju vlasnistju* [Intellectual economy: management of industrial property].- Kiev: Concern «Vidavnichij Dim «In Yure», 2004.- 448 p.
10. Lukin S.Yu., Kozachenko R.P. Ukraina na suchasnomu rinku naukomistkoyi produkciji [Ukraine on the modern market of science-intensive products] // *Ekonomichnij prostir* [Economic space].- no 11.- 2008.- pp. 29-35.

Надійшла (received) 02.04.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Косенко Андрій Васильович (Kosenko Andriy)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин; e-mail: [Andriy.Kosenko@khi.edu.ua](mailto:Andriy.Kosenko@khi.edu.ua)

**Бердос Максим Петрович (Berdos Maksym)** – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail: [Maksym.Berdos@khi.edu.ua](mailto:Maksym.Berdos@khi.edu.ua)

**Дужев Олександр Вікторович (Diuzhev Oleksandr)** – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail: [Oleksandr.Diuzhev@khi.edu.ua](mailto:Oleksandr.Diuzhev@khi.edu.ua)

**Н.В. ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО, К.В. КУНИЦЯ, М.В. КАРМІНСЬКА-БЕЛОБРОВА**  
**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВНИМ РЕСУРСОМ ДІЯЛЬНОСТІ СФЕРИ ПОСЛУГ**

Трудові ресурси, які належать до соціально-економічної категорії, є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління на підприємств будь-якої галузі, у тому числі і у готельно-ресторанній. Специфіка готельно-ресторанної галузі полягає в тому, що даний вид діяльності являє собою, насамперед, продаж послуг, якість надання яких залежить від виконавця, тобто від персоналу готелю. Ресурсне забезпечення управління персоналом в готельно-ресторанному підприємстві включає в себе різноманітні аспекти, що охоплюють планування, набір, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Система управління персоналом в такому підприємстві повинна бути добре організованою та адаптованою до специфіки галузі. Інтелектуальні ресурси в сфері готельно-ресторанного бізнесу можуть бути домінуючим джерелом розвитку підприємства через їх вплив на ефективність управління, якість обслуговування, конкурентоспроможність і створення унікальної конкурентної переваги. Ключові аспекти, які характеризують інтелектуальні ресурси як домінуюче джерело розвитку готельно-ресторанного підприємства. Успішна система управління персоналом в готельно-ресторанному підприємстві сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості обслуговування та збільшенню задоволення як клієнтів, так і працівників. В статті розглянуто фактори, що стримують динамічний розвиток сфери послуг, інноваційні підходи в управлінні персоналом. Визначено процедури та операції, що використовуються в процесі управління знаннями персоналу, ознаки синергетичного ефекту в управлінні персоналом. Інновації управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі тісно пов'язані з екологізацією. Цей напрямок пов'язаний із створенням дослідницьких центрів, підготовкою науково-технічних програм, орієнтованих на підтримку екологічних інноваційних технологій. В умовах глобальної кризи кадри готелів необхідно орієнтувати на дбайливе здійснення технологічного процесу. Ефектом від впровадження інновацій має бути збереження та відновлення ресурсів, здоров'я населення та навколишнього природного середовища.

**Ключові слова:** ресурси, управління персоналом, управління ресурсами, розвиток, інвестиційна діяльність, готельно-ресторанний бізнес, розвиток, інвестування, інновації

**N. YAKYMENKO-TERESHCHENKO, K. KUNITSIA, M. KARMINSKA-BIELOBROVA**  
**PERSONNEL MANAGEMENT AS THE MAIN RESOURCE OF THE ACTIVITY OF THE FIELD OF SERVICES**

Labor resources, which belong to the socio-economic category, are one of the most important aspects of the theory and practice of management at enterprises of any industry, including the hotel and restaurant industry. The specificity of the hotel and restaurant industry is that this type of activity is, first of all, the sale of services, the quality of which depends on the performer, that is, on the hotel staff. Resource management of personnel management in a hotel and restaurant enterprise includes various aspects covering planning, recruitment, development, motivation and retention of personnel. The personnel management system in such an enterprise should be well organized and adapted to the specifics of the industry. Intellectual resources in the field of hotel and restaurant business can be a dominant source of enterprise development due to their influence on management efficiency, service quality, competitiveness and creation of a unique competitive advantage. Key aspects that characterize intellectual resources as a dominant source of development of a hotel and restaurant enterprise. A successful personnel management system in a hotel and restaurant enterprise helps to increase productivity, improve the quality of service, and increase the satisfaction of both customers and employees. The article examines the factors restraining the dynamic development of the service sector, innovative approaches in personnel management. Procedures and operations used in the process of personnel knowledge management, signs of synergistic effect in personnel management are determined. Innovations in personnel management in the hotel and restaurant business are closely related to environmental protection. This direction is connected with the creation of research centers, preparation of scientific and technical programs aimed at supporting ecological innovative technologies. In the conditions of the global crisis, it is necessary to orient hotel staff to the careful implementation of the technological process. The effect of the introduction of innovations should be the preservation and restoration of resources, the health of the population and the natural environment.

**Keywords:** resources, personnel management, resource management, development, investment activity, hotel and restaurant business, development, investment, innovation

**Вступ.** Для готельно-ресторанної галузі трудові ресурси мають величезне значення, оскільки запропоновані готелями послуги відносяться до явищ нематеріального характеру. Добробут підприємства багато в чому залежить від професіоналізму його персоналу. Інтелектуальні ресурси в готельно-ресторанному бізнесі визначаються як ключовий елемент успішного функціонування і розвитку підприємства, оскільки вони дозволяють впроваджувати новаторські підходи, реагувати на зміни в ринкових умовах та відповідати на потреби та очікування клієнтів.

Ресурсне забезпечення управління персоналом в готельно-ресторанному підприємстві включає в себе різноманітні аспекти, що охоплюють планування, набір, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Система управління персоналом в такому підприємстві повинна бути добре організованою та адаптованою до специфіки галузі. Деякі характеристики ресурсного забезпечення та системи

управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі: *планування робочої сили*: врахування пікових навантажень, сезонності та специфіки попиту на обслуговування, щоб ефективно розподілити робочі години та забезпечити достатню кількість персоналу в потрібний момент; *набір і підбір персоналу*: ретельний відбір кандидатів, які відповідають вимогам готельно-ресторанної галузі, а також оцінка їхньої готовності працювати в умовах високого обсягу роботи та забезпечення високого рівня обслуговування; *розвиток та навчання*: забезпечення можливостей для професійного зростання персоналу через навчання, тренінги, стажування та інші форми розвитку, що сприяють покращенню навичок та збільшенню мотивації; *мотивація та утримання персоналу*: використання різноманітних стимулів, таких як заробітна плата, бонусні програми, можливості кар'єрного росту, а також створення комфортних умов праці та позитивної корпоративної культури; *управління відносинами з персоналом*: підтримка

відкритого спілкування, вирішення конфліктів та створення ефективних механізмів зворотного зв'язку для забезпечення задоволеності персоналу та зниження текучості кадрів; *використання технологій управління персоналом*: впровадження спеціалізованих програм для автоматизації процесів управління персоналом, таких як системи керування кадрами (HRM), для ефективного ведення документації, аналізу даних та моніторингу робочого процесу.

Інтелектуальні ресурси в сфері готельно-ресторанного бізнесу можуть бути домінуючим джерелом розвитку підприємства через їх вплив на ефективність управління, якість обслуговування, конкурентоспроможність і створення унікальної конкурентної переваги. Успішна система управління персоналом в готельно-ресторанному підприємстві сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості обслуговування та збільшенню задоволення як клієнтів, так і працівників.

#### **Аналіз основних досягнень і літератури.**

Дослідження питання управління персоналом як основним ресурсом діяльності сфери послуг займалися вчені Гулевич О. Ю., Заблоцька Р. О., Кравченко І. С., Романків І. Я. [1-4]. Проте, незважаючи на напрацювання в цьому напрямі, потребує подальшого вдосконалення питання визначення інноваційних підходів до діяльності персоналу як структурного елементу сфери гостинності.

**Мета роботи.** Розробка теоретичних підходів до інноваційної діяльності персоналу як функціонального елементу діяльності на ринку сфери послуг для забезпечення сталого та ефективного функціонування готельно-ресторанної галузі.

#### **Викладення основного матеріалу дослідження.**

У сфері послуг діє низка факторів, які стримують розвиток готельно-ресторанного бізнесу. У зв'язку з цим потрібне застосування інноваційних методів і технологій в управлінні персоналом як основного ресурсу діяльності. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть дотримуватися в своєю діяльності різних підходів в управлінні персоналом, але на сучасному етапі важлива їхня оптимальна комбінація. Нині жодне підприємство сфери сервісу неспроможне ефективно функціонувати без застосування різних підходів в управлінні персоналом. У зв'язку зі зростанням частки послуг розвиток готельно-ресторанних послуг та сервісу можливий через застосування різних інноваційно-управлінських підходів до кадрового менеджменту. Інновації управління персоналом слід пов'язувати з технологією екологізації, управлінням знаннями персоналу, синергетичним, командним, гендерним, мережевим, корпоративним менеджментом.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується структурними зрушеннями в сфері послуг. Частка послуг у валовому внутрішньому продукті розвинутих країн становить 70-75 %. Незважаючи на позитивні тенденції, існує низка факторів, що стримують динамічний розвиток сфери послуг, а саме:

- погіршення макроекономічної ситуації;

— асинхронність процесів глобалізації, що протікають в різних сферах економіки (прискорення процесів у сфері обігу та споживання та уповільнення процесів у сфері виробництва);

— погіршення соціального середовища, пов'язане з високим рівнем бідності та деградації соціальної інфраструктури.

Готельно-ресторанний бізнес є одним з найбільш чутливих до загальносвітових економічних тенденцій. За таких умов потрібне застосування інноваційних методів і технологій в управлінні, які дозволять скоротити вплив несприятливих факторів. Інноваційний підхід означає застосування таких методів управління, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, посилення його конкурентних переваг, зокрема, інноваційний підхід до управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. Найбільш дієвими інноваційними підходами в управлінні персоналом можна вважати:

- управління знаннями в готельному бізнесі;
- екологізацію;
- синергетичний менеджмент;
- командний менеджмент;
- гендерний менеджмент;
- мережевий менеджмент;
- корпоративне управління людським капіталом.

Інновації управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі тісно пов'язані з екологізацією. Цей напрямок пов'язаний із створенням дослідницьких центрів, підготовкою науково-технічних програм, орієнтованих на підтримку екологічних інноваційних технологій. В умовах глобальної кризи кадри готелів необхідно орієнтувати на дбайливе здійснення технологічного процесу. Ефектом від впровадження інновацій має бути збереження та відновлення ресурсів, здоров'я населення та навколишнього природного середовища. Дуже важливо, щоб працівники готелю вправно керували послугами, підтримуючи високий рівень обслуговування. Наприклад, якщо номер порожній, то температуру в режимі очікування клієнта слід підтримувати в межах 10 °C, з автоматичним регулюванням тепла до 18 °C при заселенні клієнта. Таким чином, серед персоналу готелю доцільно пропагувати енергоаудит.

Під управлінням знаннями розуміється цілеспрямована організація діяльності підприємства зі створення, структурування та використання її баз знань. В даний час управління знаннями – це теоретична концепція, спирається на соціально-психологічне розуміння процесів обміну знаннями, що має практичне коріння, використовує і розвиваюча інтелектуальний і кадровий потенціал організації і тісно пов'язана з двома іншими концепціями, а саме: інтелектуальним капіталом та навчальною організацією.

Система управління знаннями в готельному бізнесі – це сукупність трьох областей (області об'єктів управління знаннями, галузі процесів управління

знаннями та галузі інфраструктури управління знаннями). Область об'єктів управління знаннями – це основні категорії знання в організаціях взагалі і в готелях зокрема. Область процесів

управління знаннями – це основні процеси, що становлять суть менеджменту: планування, організація, мотивація, координація та контроль. Область інфраструктури управління знаннями – це синергізм інформаційних технологій, мережевих систем зв'язку, корпоративної культури, умов послуг і сервісу, культури відносин із клієнтами.

Авторське розуміння управління знаннями персоналу трактується таким чином: це ділове ставлення до накопиченої інформації та корпоративного досвіду, що є основою для створення духовних та матеріальних цінностей, що забезпечують такі організаційні, комунікаційні та технологічні умови, які допомагають компанії безперервно продукувати, виявляти, оцінювати та застосовувати ідеї співробітників (знання клієнтів) у розвитку організації.

Керувати знаннями у сфері сервісу – створювати такі умови, в яких накопичені знання та досвід ефективно використовуються для рішення конкретних, важливих для компанії завдань. Використовуючи категоризацію знань представимо формування знань при управлінні персоналом у вигляді табл. 1 [5].

Процедури та операції, що використовуються в процесі управління знаннями персоналу, включають:

- ідентифікацію знань;
- поширення знань;
- накопичення знань;
- розвиток знань;
- придбання знань;
- перебування знань.

Через незбалансованості економіки різних економічних систем спонтанно спрацьовує явище самоорганізації або синергізму в управлінні персоналом. Ефект синергізму в управлінні

персоналом виникає при загостренні конкуренції за клієнта, внаслідок цього залучається велика кількість знань, практичного досвіду та налагодження інформаційних зв'язків між співробітниками. Синергетичний ефект максимально проявляється при психологічній сумісності працівників підрозділу сфери послуг. Ознаки синергетичного ефекту в управлінні персоналом:

- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- високий рівень технологій і трудової дисципліни;
- ріст числа пропозицій співробітників щодо поліпшення роботи відділу чи організації;
- підвищення продуктивності праці, лояльності співробітників до керівництва.

Розвиток теорії і практики управління персоналом показує, що насамперед альтернативні та протилежні підходи до вирішення проблеми взаємодії персоналу в даний час узагальнені та систематизовані в комплексну технологію згуртування професійної команди – командний менеджмент. Значення подібних технологій в розвитку готельного бізнесу особливо важливе, оскільки розвиток ділових здібностей співробітників у ході їхнього навчання, розширення обсягу їх знань, набуття навичок групової роботи сприяє створенню злагодженої команди, в якій співробітники доповнюють один одного за чітко визначеної ролі кожного з них. Сама команда навчається діяти, усвідомлено підкоряючись загальній стратегії готельного менеджменту.

У сучасному менеджменті самокеровані команди стають ключовими конкурентоспроможними ланками. Неодмінними умовами командної роботи стають максимізація контактів постачальників та споживачів, забезпечення їх прямих та регулярних зв'язків. Практикується включення представників постачальників або споживачів у внутрішні робочі

Таблиця 1 – Категоризація знань в управлінні персоналом готелю

Категорія знань	Опис
Знання спеціальних завдань	Містять знання про специфічні процеси, процедури, послідовні кроки, різноманітні дії та стратегії, необхідні для виконання технологічно-обслуговуючих задач. Цей тип знань дозволяє узагальнювати однотипні знання і дає можливість співробітникам координувати дії, не вдаючись до зовнішніх комунікацій.
Знання супутніх завдань	Містять спільні знання про виконання виробничих завдань, що поділяються співробітниками групи, як це зазвичай відбувається при груповій формі роботи. Це цінності, норми вірування, відносини і пізнавальний консенсус, що поділяються всіма співробітниками в організації. Саме вони створюють сумісну, неконфліктну інтерпретацію подій, що відбуваються.
Знання на основі транзакційної пам'яті	Партнерам по роботі необхідно розуміти особливості один одного, які виявляються в різних знаннях, перевагах, слабкостях і інших цінностях, у взаєминах та зв'язках між співробітниками компанії. Знання на основі транзакційної пам'яті дозволяють досягати цілей, допомагати членам команди компенсувати слабкі сторони та передбачати дії один одного, надаючи інформацію, випереджаючи прохання про неї, підтримуючи зв'язки між експертними знаннями членів групи.
Знання, пов'язані з обслуговуванням гостя	Припускають знання поточних і перспективних вимог і окремих споживачів та цільової групи гостей готелю.

групи компанії, якщо це можливо за умовами діяльності. Не менш важливим є також інформування персоналу. Не рекомендується видавати персоналу дозовану та часткову інформацію. Вважається за доцільне постійне тренування працівника для найкращого використання ним інформації, самостійного аналізу ситуації та прийняття власних рішень [6].

Організація повинна бути відповідальна за навчання персоналу роботі у команді, де спостерігається ротація функціоналу і рольових процесів. Співробітники готелю можуть бути лідерами однієї команди, підлеглими в іншій; ролі будуть визначатися характером роботи. Діяльність у різних ролях вимагає від співробітників володіння повним набором нових умінь, які не характерні для традиційної організації. Працівники повинні бути адаптивними, цілеспрямованими та здатними працювати в команді. Перевагами командотворчої моделі організації роботи є: адаптація до зовнішнього середовища, організаційна гнучкість, культ індивідуума, множинність форм організації, висока конкурентостійкість, переважне використання команд, прагнення до девирсифікації.

Команди у готельному бізнесі розглядаються як групи співробітників, які беруть участь у безперервному виробничо-технологічному процесі. У типології класифікації команд закладено індикатор роду діяльності, якою покликана займатися команда:

- підготовка рекомендацій проектних груп з аудиту, якості чи безпеки;
- наявність конструктивного початку та розробка підсумкового формулювання для впровадження рекомендацій;
- сконцетрованість на продуктивності команди;
- ідентифікація команди з поставленими перед нею конкретними цілями, що відрізняються від цілей

підприємства загалом.

У структурі готелю можна виділити:

- вертикальні (функціональні) команди, що включають лінійного керівника та його формальних підлеглих. В деяких випадках команда може включати в себе три-чотири рівні ієрархії в рамках однієї сфери відповідальності готельного менеджменту;

- горизонтальні команди складаються з керівників та фахівців приблизно одного і того ж рівня, але з різних служб та підрозділів готелі. Спеціальна група включає в склад співробітників різних відділів та служб і є багатофункціональною командою, якій доручено сумісне виконання певних дій;

- спеціалізовані (ситуаційні) команди, які не входять до формальної структури готелю та працюють над важливими проектами. У табл. 2 зазначено складові компоненти формування команд у готельному бізнесі.

Командоутворюючими методами у готельно-ресторанних комплексах є спеціальні тренінги, семінарські заняття, проекти, тимбілдінг.

Відхід від традиційних підходів управління персоналом полягає у активному залученні до трудової діяльності жінок, що сприяє розвитку нового типу менеджменту – гендерного. Використовуючи інформаційний ресурс емпіричних даних, можна стверджувати, що:

- лідери-жінки не відрізняються від лідерів-чоловіків ні за лідерським стилем, ні за ефективності своєю діяльністю, ні з вербальною поведінкою;
- відмінності лідерів різної статі відбивають загальні гендерні відмінності;
- лідери-жінки відрізняються від чоловіків, але у бік, протилежний очікуванім гендерним відмінностям.

Таблиця 2 – Складові компоненти формування команд

Причини формування команд	Задоволення потреб клієнтів і реалізація інтересів фірми та персоналу. Вирішення стратегічних, операційних та тактичних завдань готельної діяльності. Посилення партисипативного впливу.
Чинники	Команда функціонує злагоджено як єдиний організм, а відповідальність несе колективно. Співробітники постійно удосконалюють кваліфікацію з універсальних знань та навичок. Усі члени команди мають рівні права, беруть участь в плануванні, контролі діяльності колективу та кожного співробітника. Управління командою здійснюється колегіально.
Вимоги	Оптимізація працівників команди, розподіл посадових обов'язків. Формування складу команди з обліком знань, досвіду, компетенцій персоналу. Облік і контроль витрат на формування команд.
Критерії ефективності	Підвищення задоволеністю працею. Поліпшення якості обслуговування клієнтів та бізнес-процесів, через реінжиніринг, контролінг. Підвищення мотивованості персоналу готелю. Збільшення обсягів інформації, знань і можливостей у прийнятті рішень, поява почуття значущості, довіри та підтримки команди. Підвищення ефективності готельної діяльності та конкурентоспроможності послуг та сервісу, що надаються. Підвищення задоволеності клієнтів якістю сервісу, посилення їхньої лояльності. Інтенсифікація розвитку персоналу через розвиток згуртованості, прояв синергізму.

Причини гендерних відмінностей в управлінні персоналом наступні:

- загальні відмінності між чоловіком та жінкою;
- відмінності в ситуаційному підході;
- присутність дискримінації при призначення на управлінську посаду.

В управлінні сферою послуг слід керуватися чоловічими та жіночими управлінськими моделями поведінки, що посилить гнучкість та дозволить отримати синергетичний ефект. Кадрового управління слід розглядати не за гендерною ознакою, а як особистість, від якої залежать зовнішня конкурентоспроможність підприємства, рівень організаційної культури, імідж та прихильність співробітників до своєї компанії [7].

Мережевий менеджмент як один із інноваційних підходів в управлінні виявляється через побудову мережевої структури організації та ефективного управління цією структурою. Ознаками мережного менеджменту є:

- у мережеві структурі використовуються ресурси багатьох зовнішніх організацій, на відміну від класичної організації, де всі ресурси сконцентровані всередині неї;
- взаємодія компаній – членів мережевої структури відбувається на основі ринкового механізму;
- основні функції компанії розподілені між окремими мережевими структурами.

Під мережевою організаційно-управлінською структурою розуміється організаційний тип, який характеризується вільно пов'язаною, гнучкою, горизонтальною організованою структурою мережі принципово рівноправних, рівних за своїми ролями та функціями, незалежним партнерів. Мережевий менеджмент у міжнародному готельному підприємстві має віртуальне об'єднання управлінських структур, розміщених на різних територіях, де відбувається взаємодія за рахунок електронних засобів комунікації, при мінімальному особистому контакті співробітників, що дозволяє уніфікувати та стандартизувати послуги, що надаються, знижувати витрати за рахунок витіснення витратних застарілих технологій і впровадження інновацій [8].

Людський капітал готелю має специфічні властивості, яких не мають інші активи. Людський капітал – це еволюційна категорія, схильна до зношення та поповнення через здібності, уміння, навички та постійний розумовий розвиток співробітників.

Корпоративний людський капітал є нематеріальним активом, що належить особі. Метою корпоративного управління людським капіталом є набуття працівниками сучасних знань та диверсифікація їх у професійні компетентні дії. Корпоративне управління людським капіталом має ґрунтуватися на принципах:

- зростання інтелектуальності трудового процесу;
- зацікавленості керівництва підприємства у довгостроковому (довічному) використанні і

відтворенні людського капіталу;

- створення системи стимулів для накопичення людського капіталу, спрямованої на зниження внутрішньоорганізаційної нерівності у доходах;
- використання людського капіталу для розвитку підприємства;
- застосування працезберігаючих технологій;
- проведення моніторингу людських ресурсів компанії і виявлення причин, що перешкоджають відтворенню корпоративного людського капіталу;
- урахування соціально-економічної віддачі від людського капіталу.

Підприємство сфери послуг може використати різні моделі корпоративного управління людським капіталом, залежно від чисельності персоналу.

Слід відмітити, що вищезазначені інноваційні підходи в управлінні персоналом тісно пов'язані між собою та базуються:

- по-перше, на особистості менеджера;
- по-друге, на сприйнятті підлеглою як особистості;
- по-третє, на використанні синергетичного ефекту від згуртування персоналу в команді і об'єднання взаємодій персоналу компаній – членів мережевої структури.

Інноваційність в управлінні персоналом на сучасному етапі розвитку підприємств сервісу полягає в комбінації різних підходів до управління персоналом [9].

Таким чином, у процесі реалізації інноваційних підходів в управлінні персоналом у сфері послуг важливо сформулювати сучасну кадрову стратегію, що ґрунтується на:

- комплексному підході та поєднанні технологій управління (екологізації, управління знаннями і т.д.);
- синергетичний ефект командного, гендерного, мережевого менеджменту;
- використання різних моделей корпоративного управління людським капіталом, залежно від чисельності персоналу.

**Висновки.** Таким чином, управління персоналом як основний ресурс діяльності у сфері послуг залишається надзвичайно актуальною темою. Управління персоналом має пряму вплив на якість обслуговування клієнтів. Навчений та мотивований персонал здатен надати високий рівень сервісу, що є ключовим фактором у задоволенні клієнтів та збереженні їх лояльності. Якісне управління персоналом допомагає оптимізувати бізнес-процеси та підвищує продуктивність праці. Це включає правильне розподіл обов'язків, моніторинг робочого часу, управління командною роботою та ін. Сфера послуг постійно змінюється під впливом нових технологій, вимог ринку та очікувань споживачів. Управління персоналом повинно бути здатне оперативно реагувати на ці зміни, забезпечуючи підготовку персоналу та реорганізацію бізнес-процесів. Сфера послуг у більшій мірі залежить від кваліфікації та мотивації персоналу, ніж багато інших галузей. Управління персоналом повинно

активно займатися пошуком, залученням та утриманням талановитих співробітників, а також розвитком їх потенціалу. Управління персоналом, орієнтоване на задоволення потреб та інтересів співробітників, сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери, що в свою чергу підвищує рівень мотивації, лояльності та ефективності праці. Отже, ефективне управління персоналом залишається ключовим елементом успіху у сфері послуг, забезпечуючи конкурентні переваги та стійкість бізнесу у довгостроковій перспективі.

#### Список літератури

1. Гулевич О. Ю. Управління персоналом у сфері послуг: методологічні аспекти Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. № 2 (27). 2008 р. 196-198.
2. Заблоцька Р. О. Світовий ринок послуг: Підручник. - К.: Знання України, 2003. 280 с.
3. Кравченко І. С., Гуревич О. Ю. Деякі аспекти дослідження ринку праці сфери послуг в період глобальних трансформацій // Формування ринкової економіки: 36. наук. пр. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 3. Регулювання соціально-трудова відносин на ринку праці. - К.: КНЕУ, 2005. С. 288-295.
4. Романків І. Я. Розвиток ринку послуг в Україні // Фінанси України. 2005. № 11. С. 38-45
5. Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі: навч. посіб. / Під ред. І.А. Ажаман, Т.В. Смелянєць. Одеса: ОДАБА, 2018. 268 с.
6. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. 418 с.
7. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. / За редакцією члена кор. НАН України, д.е.н., професора Дорогунцова С.І. К.: ЛіраК, 2005. 520 с.
8. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ. 331 с.
9. Менеджмент та управління проєктами в будівельній галузі: навч. посіб. / Під ред. І.А. Ажаман, Т.В. Смелянєць. Одеса: ОДАБА, 2018. 268 с.

#### References (transliterated)

1. Hulevych O. Yu. Upravlinnia personalom u sferi posluh: metodolohichni aspekty Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy. № 2 (27). 2008. 196-198.
2. Zablotska R. O. Svitovyi rynek posluh: Pidruchnyk. - K.: Znannia Ukrainy, 2003. 280 s.
3. Kravchenko I. S., Hurevych O. Yu. Deiaki aspekty doslidzhennia rynku pratsi sfery posluh v period hlobalnykh transformatsii // Formuvannia rynkovoї ekonomiky: 36. nauk. pr. Spets. vypusk. Upravlinnia liudskymy resursamy: problemy teorii ta praktyky. T. 3. Rehuliuвання sotsialno-trodivykh vidnosyn na rynku pratsi. - K.: KNEU, 2005. S. 288-295.
4. Romankiv I. Ya. Rozvytok rynku posluh v Ukraini // Finansy Ukrainy. 2005. № 11. S. 38-45
5. Menedzhment ta upravlinnia proektamy v budivel'ni haluzi: navch. posib. / Pid red. I.A. Azhaman, T.V. Smelianets. Odessa: ODABA, 2018. 268 s.
6. Upravlinnia resursamy pidpriemstva : monohrafiia / za zah. red. k.e.n., prof. H. O. Shvydanenko. K. : KNEU, 2014. 418 s.
7. Upravlinnia suchasnym hotelnym kompleksom: navch. posib. / Za redaktsiieiu chlena kor. NAN Ukrainy, d.e.n., profesora Dorohuntsova S.I. K.: LiraK, 2005. 520 s.
8. Lutsiak V.V., Polova O.L., Stavska Yu.V., Mostenska T.H. Upravlinnia biznes-protsesamy v HRS: navchalnyi posibnyk. Vinnytsia: VNAU. 331 s.
9. Menedzhment ta upravlinnia proektamy v budivel'ni haluzi: navch. posib. / Pid red. I.A. Azhaman, T.V. Smelianets. Odessa: ODABA, 2018. 268 s.

Надійшла (received) 05.04.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Якименко-Терещенко Наталія Василівна (Yakymenko-Tereshchenko Nataliia)** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0003-2927-7989; e-mail: Nataliia.Iakymenko-Tereschenko@khpі.edu.ua.

**Куніца Катерина Вікторівна (Kunitsia Kateryna)** – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-5577-7026; e-mail: ekaterina.kunitsia@khpі.edu.ua.

**Кармінська-Бєлоброва Марина Володимирівна (Karminska-Bielobrova Maryna)** – кандидат наук з державного управління, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-866X>; e-mail: Maryna.Karminska-Bielobrova@khpі.edu.ua.

**О. М. СИНІГОВЕЦЬ, О. В. ПЕТРИЧЕНКО**  
**КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ РОЛІ МІЖНАРОДНОГО ПРАВА ТА ПРАВОВОГО**  
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ**

Дана робота сфокусована на розкритті таких основоположних та фундаментальних елементів міжнародних економічних відносин як інтеграційні процеси та правові норми, як інструмент врегулювання міжнародних зв'язків. Загальна мета наукової статті полягає в розкритті тісного взаємозв'язку між інтеграційними процесами сучасного світового економіко-політичного поля взаємодії та міжнародних правових норм, правил і принципів, які виступають інструментами регулювання відносин не тільки в політичному аспекті, але також однозначно і в рамках торгівельних угод. Головною ідеєю статті є неможливість існування та безпосереднього функціонування будь-якої міжнародної взаємодії чи як наслідок організаційної моделі без застосування контролю та чіткого правового упорядкування. Якщо більш детально розглядати саме зв'язок між інтеграційними процесами та міжнародним правом, то можна помітити що перш за все міжнародні правила та норми слугують юридичною основою для створення та функціонування інтеграційних об'єднань. Такий вплив міжнародного права проявляється в укладанні міжнародних угод, конвенцій, договорів та декларацій, які визначають правові засади та обов'язки країн-учасниць. Також одним з важливих аспектів впливу міжнародного права на інтегрування держав є його механізми повного врегулювання конфліктів між країнами, шляхом проведення незалежних зборів задля чесного та правомірного вирішення питань. Не менш істотним є захист прав і свобод, який відтворюється інтеграційним угрупованнями на світовому рівні, за допомогою конвенцій та правових норм, що встановлюються інтеграційним агентами. Але все ж таки сучасна система регулювання міжнародних економічних процесів в рамках інтеграції потребує значних змін та загальної модернізації технології впливу.

Рекомендації розвитку форм міжнародної економічної інтеграції визначені на основі порівняльного їх дослідження, з використанням логічних методів, аксіологічного, герменевтичного, феноменологічного підходів; діалектичного і синергетичного підходів, методів узагальнення і абстрагування, структурного аналізу і моделювання і направлені на створення передумов розвитку форм економічної інтеграції в Україні.

**Ключові слова:** міжнародне право; міжнародна правова система; інтеграція; міжнародна економічна інтеграція; глобалізація; глобальна економічна інтеграція; міжнародна норма; багатосторонні міжнародні угоди в рамках Європейського Союзу

**О. СЫНИГОВЕЦС, О. ПЕТРИЧЕНКО**  
**COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ROLE OF INTERNATIONAL LAW AND LEGAL SUPPORT**  
**IN INTEGRATION PROCESSES**

The article is focused on the disclosure of such fundamental and basic elements of international economic relations as integration processes and legal norms as an instrument of regulation of international relations. The general purpose of the article is to reveal the close relationship between integration processes of the modern global economic and political field of interaction and international legal norms, rules and principles that serve as instruments of regulation of relations not only in the political aspect, but also unambiguously within the framework of trade agreements. The main idea of the article is the impossibility of existence and direct functioning of any international interaction or, as a result, organizational model without the use of control and clear legal regulation. If we take a closer look at the relationship between integration processes and international law, we can see that, first of all, international rules and norms serve as a legal basis for the creation and functioning of integration associations. This influence of international law is manifested in the conclusion of international agreements, conventions, treaties and declarations that define the legal framework and the obligations of member states. Another important aspect of the impact of international law on the integration of states is its mechanisms for the complete settlement of conflicts between countries, through independent meetings to resolve issues fairly and legally. No less important is the protection of rights and freedoms, which is reproduced by integration groups at the global level, through conventions and legal norms established by integration agents. Nevertheless, the current system of regulation of international economic processes within the framework of integration requires significant changes and general modernization of the technology of influence. The recommendations for the development of forms of international economic integration are determined on the basis of their comparative study, using logical methods, axiological, hermeneutic, phenomenological approaches; dialectical and synergistic approaches, methods of generalization and abstraction, structural analysis and modeling, and are aimed at creating conditions for the development of forms of economic integration in Ukraine.

**Keywords:** international law; international legal system; integration; international economic integration; globalization; global economic integration; international norm; multilateral international agreements within the European Union

**Вступ.** На сьогоднішній день, в сучасній системі, постійного розвитку та виходу на новий рівень економічних відносин між державами світу, виокремлюють характерну та доволі радикальну тенденцію до стирання національних кордонів та створення єдиної системи функціонування світу.

Актуальність наведеної теми визначається сучасним ступенем проникнення економік різних держав в структуру одна одної. Така процедура нарощення значимості глобалізаційних та інтеграційних процесів одночасно з стрімким розвитком та підвищенням позитивного ефекту, викликає також і занепокоєння, з приводу зниження незалежності окремо взятих держав та встановлення їх жорсткої залежності відносно правових та економічних режимів.

Головними проблемами сучасності є відсутність чіткого та налагодженого принципу регулювання

таких міжнародних економічних відносин, адже інтеграція являється надзвичайно дієвим механізмом підвищення ефективності використання світових ресурсів, але також має і негативний вплив на формування обумовленої взаємозалежності держав. Тобто така неоднозначна міжнародна процедура, повинна піддаватися жорсткому контролю та систематизації, задля уникнення порушення національних меж певних країн як на територіальному так і на економіко-правовому рівнях.

Дослідження названих питань мають особливе значення в умовах євроінтеграції України, розгляду ЄС як ключового орієнтира посилення її конкурентоспроможності, розуміння важливості та згідно поставленим на державному рівні завданням підвищення відповідності різних сфер діяльності інтеграційним цілям.

**Аналіз стану питання.** На сьогоднішній день існує безліч різноманітних форм прояву інтеграції на міжнародній арені світової взаємодії. Це може бути заснування міжконтинентального або міжрегіонального альянсу із застосуванням правових заходів відносно учасників інтеграційного угруповання. Разом з тим стає зрозумілим, що такі процеси, суть яких полягає в об'єднанні декількох національних а іноді і наднаціональних економік, можуть класифікуватися за рівнем на якому вони виникають. Від так найпростішим та з одного боку елементарним, але разом з тим не менш ефективним проявом інтеграції є торгівельні угоди, де країни укладають угоди для полегшення товарообмінних процесів без значних обмежень та додаткових витрат на митних бар'єрах. Водночас вищим рівнем економічної інтеграції вважається повна політична інтеграція, в якій відбувається переплетіння не лише у сфері економіки, а й політичних аспектах. Однією з визначальних рис даного виду інтеграції є провадження спільної зовнішньої політики шляхом ведення загальної політики безпеки, оборони та дипломатії для всіх учасників угруповання.

Обмеженість міжнародної економічної діяльності як структурного елемента інтеграційного процесу, полягає в наданні всім учасникам взаємодії рівних прав та присвоєння їм обов'язків у відповідності з економіко-політичними можливостями та рівнем розвитку. Для застосування міжнародних регуляторів права формують окремі нормативні інститути та організаційні підрозділи, які прямо чи опосередковано займалися б врегулювання питань різної складності.

Сучасні інтеграційні процеси є багатограним і неоднозначним явищем, які складно піддаються аналізу. Дослідження інтеграційних процесів, що відбуваються між державами, спрямовані на узагальнення і виявлення закономірних тенденцій, спільних рис, причин і умов цього явища. Водночас важливим залишається ретельне врахування у цьому забезпечення національних інтересів держав. Початковою стадією інтеграційного процесу є лібералізація торговельних відносин між окремими країнами та утворення зони преференційної торгівлі. На сьогоднішній день існують приклади різних форм інтеграції, як досить дієвих і поширених.

Зараз важливою є концепція глобальної інтеграції, тобто формування єдиного політичного, соціально-економічного та культурного простору, в основі якого спільні інтереси держав. Це такий засіб об'єднання держав на всіх рівнях суспільного розвитку, який здатний забезпечити структурну трансформацію сучасної системи міжнародних відносин, сприяє рівномірному розподілу соціально-політичного, економічного та культурного потенціалу між державами в умовах спільного глобального напрямку розвитку [4]. Україна задіяна у міжнародній економічній інтеграції, є підписані угоди про зону вільної торгівлі з державами.

У процесі формування інтеграційних систем має прояв епохи нового регіоналізму, як такої тенденції, яка вважається сприяючою зменшенню розриву між державами та підвищенню рівня соціально-економічного розвитку всіх країн загалом. Чинники прискореного розповсюдження регіональних

інтеграційних об'єднань визначаються складним сплетінням цілей правового, політичного, ідеологічного, екологічного, культурного характеру, які формують специфічність розвитку окремих регіонів. Під впливом інтеграції зростають вимоги до внутрішнього та зовнішнього середовища, посилюється міжнародна конкуренція.

Спостерігається зближення національних правових систем, формується глобальне право. Глобальне право стає засобом і методом правового регулювання в світовому співтоваристві. Правовий аспект інтеграційних процесів полягає в тому, що вони імплементують норми права у національні правові системи всіх держав-учасниць та стають їх інтегральною складовою.

Правова інтеграція проявляє усі форми інтернаціоналізації національних правових систем, тобто їх зближення на основі міжнародного права [5]. Важливим аргументом правової інтеграції виступає гармонізація законодавства, не підготовлене законодавство підлягає обов'язковій адаптації.

Особливе місце посідає реалізація нових ефективних зв'язків інтеграції у світову економіку, розвиток форм міжнародної економічної інтеграції, але слід чітко розуміти позитивні та негативні сторони інтеграційних процесів. Важливим аспектом визначених питань також є залучення України в сучасні процеси міжнародної економічної інтеграції. Визначення ролі міжнародного права в інтеграційних процесах з точки зору існуючих завдань потребує додаткових досліджень.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Вивченням питань інтеграційних процесів займалось чимало зарубіжних, а також вітчизняних вчених. Вагомий внесок у розробку питань економічної інтеграції зробили зарубіжні вчені: А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Р. Маккуллох, Ф. Ліст, Г. Шмолер, В. Рошер, П. Робсон, Ж. Моне, Г. Мюрдаль, А. Маршалл, Дж. Най, П. Стрітен, Ф. Перру, А. Монкретсьєн, У. Стаффорд, М. Гальперін, Б. Баласса, О. Бей, Ю. Ваннон, Д. Вайнер, П. Кругман та інші.

Дослідженню розвитку міжнародної інтеграції з позиції інтересів нашої країни присвячені праці українських вчених: А.Філіпенко, В. Вергун, І. Бураківський, О. Білорус, Р. Войтович, М. Гнатовський та інші. Особливості та закономірності правової інтеграції досліджують Шемшученко Ю. С., Луць Л.А.

На сучасному етапі з появою нових інтеграційних завдань щодо поглиблення інтеграції, так і розширення інтеграційних об'єднань проблемі інтеграції приділяється багато уваги. Через вплив глобалізації, розвиток сучасних інформаційних технологій та необхідність вирішення глобальних проблем ще більш актуальні на сучасному етапі пов'язані дослідження міжнародного права та інтеграційних процесів. Натомість питання ролі міжнародного права цілому і конкретно в інтеграційних процесах залишаються невирішеними та є актуальними в сучасних дослідженнях. Вирішення даної проблеми дасть змогу виявити основні перспективи розвитку інтеграційних процесів. На сучасному етапі порівняльний аналіз ролі

міжнародного права в інтеграційних процесах є важливим у їх досягненні.

**Мета роботи.** Метою даної роботи є якомога ширше розкрити сутність тісних економічних взаємовідносин між країнами та можливості їх регулювання, шляхом застосування інструментів міжнародного права. Адже така складна та одночасно глобальна система взаємодії різних контрагентів на різних рівнях потребує детального, кропіткого вивчення із застосуванням аналітичних здібностей.

Таким чином, за мету ставиться аналіз ролі міжнародного права в інтеграційних процесах із застосуванням пізнавальних можливостей компаративного аналізу та задля втілення у інтеграційній складовій сучасного розвитку України.

Виходячи з цього визначається необхідність узагальнення головних характеристик інтеграції як економіко-політичного процесу, визначення застосування міжнародних правових норм в процесі інтегрування держав; систематизації шляхів покращення системи регулювання інтеграційних процесів міжнародним правом і розробки рекомендацій щодо їх реалізації в Україні.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Інтенсифікація міжнародних економічних відносин, що базується на об'єктивній еволюції міжнародного поділу праці, їх подальша лібералізація, розвиток багатосторонньої системи регулювання призвели до посилення інтеграційної взаємодії країн, що визначилось у розширенні міжнародного товарообміну, збільшенні міграції факторів виробництва. Інтеграційні процеси є одними з найголовніших у розвитку міжнародних відносин. В таких умовах правового розвитку проявляють себе правові системи, які утворені в результаті інтеграційних процесів, перш за все в економічній сфері, та реалізується інтеграція інтеграцій.

На основі порівняльного дослідження особливостей залучення країн до цих процесів, робиться висновок, що для країн з розвинутою ринковою економікою розвиток інтеграційної взаємодії розглядається як функція від уже досягнутого рівня розвитку, для країн, що розвиваються, та з перехідною економікою, інтеграція використовується як засіб покращення соціально-економічного становища. Високо розвинуті країни, які мають високий рівень взаємодоповнення національних

економік, характеризуються найбільшими можливостями до реального інтегрування, конкурентний механізм в цих країнах має стимулюючий характер. У країн з низьким рівнем соціально-економічного розвитку, які не досягли високого рівня інтеграційної довершеності, можливості до реального інтегрування є значно меншими, а створення міжнародних торгівельно-економічних блоків є досить проблематичним. За загальним міжнародним правом визнається гносеологічна, методологічна, аксіологічна, праксеологічна, комунікативна, інституціональна та конституююча ролі.

1. Інтенсифікація міжнародних зв'язків між державами з метою вирішення різних глобальних, регіональних чи партикулярних спільних проблем та національних інтересів є характерною рисою сучасності, нові інтенсивні форми співпраці держав відповідають новому правовому явищу міжнародній, регіональній або субрегіональній інтеграції, що відповідає такому поняттю міжнародного права, як інтеграція. Поняття «інтеграція» має такі сутнісні характеристики, як наявність ефективного контролю за використанням примусових засобів впливу; існування єдиного центру, який відповідає за прийняття і виконання рішень; наявність домінуючого центру політичної та економічної взаємодії. Такі зв'язки встановлюються шляхом запровадження організаційних моделей та поза ними на основі міжнародних договорів про співпрацю. Інтеграцію слід розглядати як особливу, поглиблену форму міждержавної взаємодії. Характер специфічних правових зв'язків, які обумовлюють правове становище країн, перебуваючих в процесі інтеграції, підтверджує те, що це відносно нова окрема модель взаємодії держав, що еволюціонувала у процесі співробітництва держав [7].

2. В результаті активної зовнішньоекономічної діяльності держав відповідного регіону виникають особливі різновиди інтеграційних моделей. Відмінні правові механізми інтеграції держав відрізняють особливу форму міждержавної взаємодії.

Інтеграційні процеси, що відбуваються у сучасному світі, призводять до розвитку національної системи законодавства. Інтеграція означає процес об'єднання частин у одне ціле. Процес інтеграції не можливий без правового забезпечення та правового механізму. Інтеграційні процеси також пов'язані з категорією інтеграційне право, яку слід розрізняти від інших (див. табл.).

Таблиця – Визначення відмінності поняття інтеграційного права

Поняття	Визначення змісту поняття
Інтеграційне право	Сукупність норм, які забезпечують тривалий і організаційно складний процес інтеграції
Інтегровальне право	Сукупність норм законодавства, котрі відповідно до засад інтеграційного права, забезпечують вирішення конкретних завдань інтеграції і забезпечують функціонування відповідного правового механізму
Інтегративне право	Наднаціональна правова система, яка створена в результаті інтеграції
Інтегроване право	Національне право, яке зазнало змін у зв'язку із долученням до процесу інтеграції
Інтеграційна правова система	Якісно нове правове утворення, яке виникає і існує паралельно з правовими системами-фундаторами

(Джерело: складено авторами на основі [5, 7])

Правова інтеграція неможлива без правової адаптації. Основними методами, які використовуються для регулювання інтеграційних стосунків є правова рецепція, гармонізація, уніфікація, стандартизація, імплементація.

Зберігається конкуренція правових систем і правопорядків за домінування, конкурентоспроможність залежить від якісних їх характеристик, загального потенціалу країни, ситуації в системі міжнародних відносин. Конкурентність національних правопорядків всередині інтеграційної правової системи визначає поширення таких форм, які є найбільш придатними і ефективними з позицій інтересів усіх національних правових систем-учасниць.

В умовах нарощування потенціалу інтеграції і його системного залучення з метою підвищення конкурентоспроможності виробників на світових ринках та регулювання конкурентних відносин економічна інтеграція досліджується за типами та сферами дії, з позиції негативної або пасивної та позитивної інтеграції.

Формування правового простору здійснюється на засадах визнання принципів і норм міжнародного права, розвитку національних правових систем з метою створення передумов формування їх загальної правової системи.

Дослідження правопорядку на міжнародному рівні повинно ув'язуватися з аналізом взаємодії національних правових систем. Для визначення складних правових систем використовуються поняття змішані правові системи, міждержавні правові системи, інтеграційні правові системи.

*Характеристика інтеграції як економіко-політичного процесу.*

Термін "інтеграція" зазвичай використовується для позначення створення нової спільноти з раніше розрізнених частин. Інтеграція - це процес злиття, об'єднання частин у певну єдність. У випадку міжнародної політичної інтеграції можуть створюватися або незалежні політичні утворення в межах регіональних кордонів, або політична спільнота без регіональних зв'язків. У першому випадку відбувається створення держав, тобто наднаціональних об'єднань у формі національних союзів або конфедерацій держав. Водночас політична інтеграція має просторовий вимір і зовнішні кордони. Інтеграційний процес поступово усуває і розчиняє політичні кордони в межах інтегрованого простору.

Основоположні умови інтегрування окремої країни в союз чи групування:

- Достатній рівень розвитку держави, яка інтегрується як в економічному так і в загально-національному розумінні;
- Особливості карто-географічного місцезнаходження країни, наближеності до інших членів інтеграційного союзу;
- Визначення спільних труднощів та проблемних питань які постають перед групою країн в сфері економічного, політичного, культурного та соціального регулювання;

- Бажання наслідувати позитивний досвід застосування дієвих інструментів інтегрування, який зазвичай переймають від вже діючих країн учасників, які показали результативність впровадження інтеграції, зниженням безробіття, інфляції та інших негативних факторів до мінімуму;

Інтеграційні процеси мають значний вплив на світову економіку і можуть набувати різних форм, включаючи торговельні союзи, економічні союзи, митні союзи та інші глибокі інтеграції між державами. Давайте тепер детальніше розглянемо можливі наслідки цих процесів:

**Збільшення торгівлі:** інтеграційні процеси, такі як зони вільної торгівлі (наприклад, Європейський Союз), сприяють збільшенню міжнародної торгівлі. Це збільшує обмін товарами та послугами між країнами і стимулює економічне зростання.

**Зниження тарифних бар'єрів:** інтеграційні угоди, такі як зони вільної торгівлі та митні союзи, призводять до зниження бар'єрів для імпорту та експорту товарів, у тому числі тарифів. Це полегшує доступ до зовнішніх ринків і сприяє розширенню міжнародної торгівлі.

**Збільшення інвестицій:** Процес інтеграції також сприяє збільшенню інвестицій між країнами. Інтеграція підвищує довіру інвесторів і залучає більше іноземних інвестицій, забезпечуючи більш стабільне і передбачуване економічне середовище.

**Спільні регуляторні стандарти:** інтеграційні угоди можуть вимагати від країн-учасниць встановлення спільних регуляторних стандартів і норм. Це може допомогти вирівняти ігрове поле та зменшити адміністративні витрати для компаній, що працюють у кількох країнах.

**Посилення конкуренції:** Консолідація ринку часто призводить до посилення конкуренції. Це також вигідно для споживачів і призводить до зниження цін та підвищення якості товарів і послуг.

**Спільна економічна політика:** Деякі інтегровані союзи, такі як Європейський Союз, розробили спільну економічну політику. Це включає спільну валюту, спільні бюджетні правила та інші заходи для координації економічної діяльності. Це допомагає забезпечити стабільність і спільний розвиток країн-членів.

**Зміни в геополітичних відносинах:** Процес інтеграції може вплинути на геополітичні відносини між державами. Він може посилити взаємозалежність і співпрацю між державами або, навпаки, викликати напруженість, коли інтереси різних учасників не збігаються.

Загалом, інтеграційні процеси можуть мати багатогранний вплив на світову економіку. Вони можуть сприяти торгівлі та інвестиціям і створювати можливості для економічного розвитку, але вони також вимагають вирішення складних питань, таких як регулювання, охорона праці та навколишнього середовища, управління геополітичними ризиками.

Робота інтеграційних угруповань створює постійні протиріччя, такі як невідповідність між спільними та національними інтересами, необхідність передачі національного суверенітету наднаціональним

інституціям та складність підтримки постійного темпу інтеграції всіма учасниками. Успіх Європейського Союзу (ЄС) був досягнутий завдяки поєднанню специфічних європейських факторів, які сприяли інтеграції. До них відносяться наявність розвиненого промислового потенціалу, членство кількох країн, схожих за розміром, високий ступінь історичної та культурної спільності, а також особливості післявоєнної ситуації в Західній Європі. Однак з початку 21-го століття баланс сил між великими і малими державами ЄС змінився, а культурні традиції зазнали зовнішнього впливу.

Явище інтеграції країн опосередковується вимушеними причинами, такими як відсутність достатнього матеріально-сировинного базису для ведення активної та загалом продуктивної господарської діяльності. Також це може виражатися в обмеженості трудових ресурсів та гострій потребі в оновленні демографічних прошарків суспільства, або ж обмеженість у фінансових можливостях тієї чи іншої країни. Всі ці фундаментально важливі причини спонукають держави до приєднання до інтеграційного процесу, на рисунку наведено стадії інтеграції.

*Застосування міжнародних правових норм в процесі інтегрування держав.*

Міжнародне право накладає на держави зобов'язання дотримуватися міжнародних договорів заради мети, а не заради досягнення результату. Держави, як правило, вільні у встановленні процедур взаємодії національного права з міжнародними договорами. Вони використовують різні засоби для виконання міжнародних договірних зобов'язань у своїх правових системах і по-різному визнають статус міжнародних договорів у національному праві та їх місце в ієрархії джерел національного права. Хоча

засоби досягнення результату статусу міжнародного договору в національному праві можуть відрізнятися в різних країнах, сам результат - виконання міжнародних договірних зобов'язань - повинен бути однаковим. Міжнародне правове регулювання слугує певним зв'язним елементом між економіками різних держав, які вступають в інтеграційні союзи, воно запроваджує єдині нормативні рамки та зобов'язання для всіх учасників але разом з тим відбувається очевидне привілеювання міжнародних економіко-правових інтересів над окремими національним, що в свою чергу може викликати ряд суперечностей між країнами. Трансформація один з інструментів міжнародного права який представлений як сукупність форм і методів перетворення міжнародного права в національне право шляхом модифікації норм міжнародного права та прийняття спеціальних національних нормативно-правових актів відповідно до загальних принципів національного права.

Міжнародні договори є основним джерелом правового регулювання відносин, що виникають у зовнішньоекономічній сфері. Міжнародні договори встановлюють норми і принципи, що регулюють міжнародні відносини у зовнішньоекономічній сфері, конкретно фіксують домовленість сторін.

*Шляхи покращення системи регулювання інтеграційних процесів міжнародним правом*

Сучасна структура міжнародного права, відома як дієвий фактор впливу на взаємовідносини економіко-політичних контрагентів та за останні декілька років відбулося зменшення рівня ефективності правового регулювання. Задля його покращення можна розглянути такі методи модернізації міжнародного права, як інструменту впливу на інтеграційні процеси:

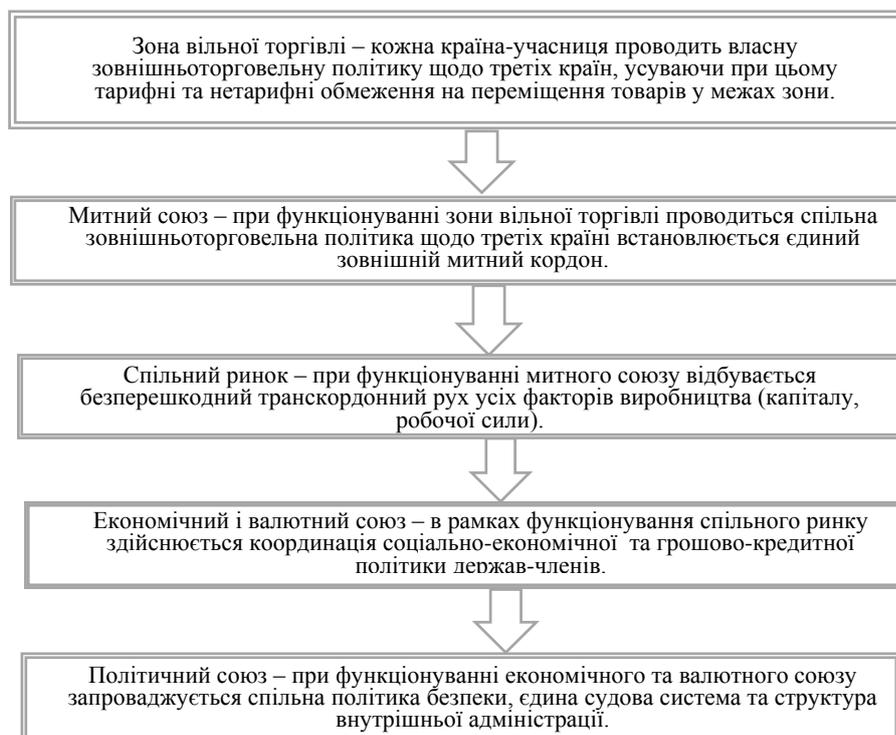


Рис. – Основні стадії економічної інтеграції

(Джерело: складено авторами на основі [6, 10])

1. Розвиток та удосконалення правових інструментів: Міжнародні організації і країни-учасниці повинні працювати над створенням та удосконаленням правових інструментів. Це включає в себе розробку чітких угод, стандартів і протоколів, які визначають права та обов'язки.

2. Підвищення свідомості та освіти: Освіта та інформування про міжнародне право та інтеграційні процеси можуть покращити розуміння та прийняття цих процесів громадянами та політичними лідерами. Це може сприяти підтримці інтеграції і поліпшити виконання правових норм.

3. Моніторинг і контроль: Міжнародні організації та механізми моніторингу можуть зіграти важливу роль у відстеженні дотримання країнами-учасницями правових зобов'язань у рамках інтеграційних процесів. Ефективний моніторинг та контроль можуть спонукати країни до виконання своїх зобов'язань.

4. Розвиток альтернативних механізмів вирішення спорів: Забезпечення ефективних механізмів вирішення спорів, таких як арбітраж і медіація, може допомогти вирішувати конфлікти, які можуть виникнути в процесі інтеграції, без вдачі до судового шляху.

5. Залучення громадськості: Залучення цивільного суспільства, управління організації та громадськості у процес розробки та впровадження правових норм і політики інтеграції може збільшити легітимність та підтримку цих процесів.

Також слід зазначити що на етапі розвитку сучасних міжнародних економічних відносин досить значущу роль в процесі регулювання інтеграції суб'єктів господарювання відіграють міжнародні організації, альянси та угруповання, головним покликанням яких є забезпечення рівномірного розподілу ресурсів між контрагентами міжнародного господарства та створення сприятливих умов для підвищення рівня загальної взаємодії між країнами. Отже шляхом проведення ретельного дослідження можна виділити міжнародні органи регулювання інтеграційних процесів та документальні аспекти ведення зовнішньоекономічної діяльності.

**Висновки.** У висновку можна зазначити що вплив міжнародних правових норм на світову інтеграційну структури є доволі значним адже інтеграція є стійкою як в економічному так і політичному розумінні лише завдяки запровадженню нормативного регулювання та заснуванню міжнародних інститутів права та окремих правових організацій, які вирішують питання в сфері міжнародних відносин. Успішна інтеграція в країні насправді залежить від конкретних правових положень на кількох рівнях. Угода та координація: ключовим елементом інтеграції є наявність чітких та взаємовигідних угод між країнами-учасницями. Юридичні угоди визначають умови та правила співпраці, наприклад торгівлі відносини, митні обмеження, права громадян тощо.

Забезпечення верховенства права: щоб інтеграція була успішною, країни-учасниці повинні гарантувати верховенство права. Це означає, що сторони повинні дотримуватися домовленостей і рішень спільних органів і вирішувати суперечки за допомогою

правових механізмів. Спільні правила та стандарти: успішна інтеграція часто передбачає встановлення спільних стандартів і правил у торгівлі, економіці, стандартизації, охороні навколишнього середовища та інших сферах. Ці стандарти розроблені на правовому рівні та сприяють конвергенції політик країн-учасниць.

Демократичний процес і легітимність: Успішна інтеграція також залежить від демократичного процесу та легітимності прийняття правових рішень. Участь громадськості, вільні вибори та відкритість у прийнятті рішень можуть збільшити підтримку та легітимність інтеграції.

Правове регулювання визначає рамки інтеграції та забезпечує її ефективність і сталість. Загалом правове регулювання використовується для створення основи інтеграції. Якщо норми законодавства не враховують інтереси всіх членів, не гарантують і не захищають їх, не містять механізмів вирішення конфліктів, то інтеграція може бути менш успішною або навіть призвести до розпуску асоціації.

Зарубіжний досвід слід досліджувати системно і на науковій основі за допомогою комплексу методів за провідної ролі сучасної порівняльно-правової методології щодо дослідження правових систем і їх порівняльної типологізації та класифікації; їх форм, методів та результатів взаємодії; проблем рецепції права, адаптації національного права до права інтегральних об'єднань; гармонізації національного та міжнародного права, імплементації принципів і норм міжнародного права у національну правову систему та інше. Таким чином національна правова система відповідатиме своїй обґрунтованій стратегії розвитку.

Завдяки науковому аналізу емпіричного досвіду, компаративістським дослідженням формуються правові основи прогресивного розвитку країни та здатність протистояти можливим загрозам. Факторами інтенсифікації порівняльно-правових досліджень слід вважати нові потреби істотної трансформації правової системи, взаємодію національного і міжнародного права, зближення правових систем під впливом міжнародних правових стандартів та політику в сфері адаптації права України до права Європейського Союзу.

Досліджувати економічну інтеграцію слід не лише за типами та сферами дій, а ще й необхідно проводити аналіз і надавати оцінку з позиції негативної, так званої пасивної, та позитивної інтеграції. Такій підхід повинен бути домінуючим в умовах нарощення потенціалу інтеграції та його системного залучення з метою підвищення конкурентоспроможності серед європейських виробників на світових ринків та регулювання конкурентних відносин між регіонами Європи. Отже у висновку можна сказати що міжнародне право має нерозривний зв'язок з міжнародними інтеграційними процесами, адже саме через правові інструменти, інституції та норми відбувається контроль та етичне ведення міжнародних економічних відносин. Країни обирають власну стратегію участі у процесах інтеграції в залежності від своїх цілей, рівня соціально-економічного розвитку, наявного потенціалу, характеру розвитку зовнішніх

відносин. Глобальна економічна інтеграція і в подальшому прискорюється зростанням торгівлі і потоків капіталу, поглибленням фінансової інтеграції, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та інш., що зараз створює можливості для зростання.

#### Список літератури

1. Азулай Л. Значення та форми європейської правової інтеграції в економічній сфері. *Європейське право*. 2012.
2. Білорус О.Г. *Глобальні стратегії Євросоюзу: [Монографія] / О.Г. Білорус, Ю.М. Мацейко, І.І. Вітер; за наук. ред. О.Г. Білоруса. К.: КНЕУ, 2009. 528 с.*
3. Бураковський І. *Теорія міжнародної торгівлі / І. Бураковський. К.: Основи, 1996. 241 с.*
4. Войтович Р. В. Глобалізаційні виклики суспільного розвитку та механізми їх подолання [Текст] *Суспільство. Держава. Управління. Право / Хмельниц. ун-т упр. та права. 2011. N 2. С. 82-91.*
5. Гнатівський М.М. *Європейський правовий простір. Концепція та сучасні проблеми: Монографія*. Київ, 2005. 224 с.
6. Лук'яненко Д.Г. *Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності: Навч. посіб.* К.: КНЕУ, 2005. 204 с.
7. *Міжнародне право: навч. посіб.* / за ред. М. В. Буроменського. К.: Юрінком Інтер, 2005. 128 с.
8. Сіденко В.Р. *Україна в процесах міжнародної інтеграції*. Х.: Форт, 2003. 280 с.
9. Тюріна О. В. *Основи права Європейського Союзу: навч. посіб.* К.: ФОП О. С. Ліпкан, 2012.
10. Філіпенко А.С. *Інтеграційні процеси сучасності / [А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, Ю.Л. Грінченко, М.А. Дудченко, Р.О. Заблоцька]. К.: Знання України, 2004. 304 с.*
11. Sunigovets O., The competitiveness of innovation systems. *Proceedings of the 3rd International scientific congress of scientists of Europe*. Premier Publishing s.r.o. Vienna, 2019. Pp. 653 – 661.

#### References (transliterated)

1. Azulay L. Znachennya ta formy yevropeys'koyi pravovoyi intehtatsiyi v ekonomichniy sferi [Meaning and forms of European legal integration in the economic sphere]. *Yevropeys'ke parvo* [European law]. 2012.
2. Bilorus O.H. *Hlobal'ni stratehiyi Yevrosoyuzu* [Global strategies of the European Union]: [Monohrafiya] / O.H. Bilorus, Yu.M. Matseyko, I.I. Viter; za nauk. red. O.H. Bilorusa. Kiev, KNEU. 2009. 528 p.
3. Burakovs'kyi I. *Teoriya mizhnarodnoyi torhivli* [Theory of international trade]. Kiev, Osnovy. 1996. 241 p.
4. Voytovych R. V. Hlobalizatsiyni vyklyky suspil'noho rozvytku ta mekhanizmy yikh podolannya [Globalization challenges of social development and mechanisms for overcoming them] [Tekst] // *Suspil'stvo. Derzhava. Upravlinnya. Pravo* [Society. State. Management. Right] / Khmel'nyts. un-t upr. ta prava. 2011. no. 2. pp. 82-91.
5. Hnatovs'kyi M.M. *Yevropeys'kyi pravovyy prostir. Kontseptsiya ta suchasni problem* [European legal space. Concept and modern problems] : Monohrafiya. Kiev, 2005. 224 p.
6. Luk'yanenko D.H. *Ekonomichna intehtatsiya i hlobal'ni problemy suchasnosti* [Economic integration and global problems of our time] : Navch. posib. Kiev, KNEU. 2005. 204 p.
7. *Mizhnarodne pravo* [International law] : navch. posib. / za red. M. V. Buromens'koho. Kiev, Yurinkom Inter. 2005. 128 p.
8. Sidenko V.R. *Ukrayina v protsesakh mizhnarodnoyi intehtatsiyi* [Ukraine in the process of international integration]. Kharkiv, Fort. 2003. 280 p.
9. Tyurina O. V. *Osnovy prava Yevropeys'koho Soyuzu* [Foundations of European Union law] : navch. posib. Kiev, FOP O. S. Lipkan. 2012.
10. Filipenko A.S. *Intehtatsiyni protsesy suchasnosti* [Modern integration processes] / [A.S. Filipenko, V.S. Budkin, Yu.L. Hrinchenko, M.A. Dudchenko, R.O. Zablots'ka]. Kiev, Znannya Ukrayiny. 2004. 304 p.
11. Sunigovets O., The competitiveness of innovation systems. *Proceedings of the 3rd International scientific congress of scientists of Europe*. Premier Publishing s.r.o. Vienna, 2019. Pp. 653 – 661.

Надійшла (received) 11.04.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Синіговець Ольга Миколаївна (Synihovets Olha)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1623-5798>; e-mail: [Olga.Synigovets@khp.edu.ua](mailto:Olga.Synigovets@khp.edu.ua)

**Петриченко Ольга Володимирівна (Petrychenko Olha)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студентка; м. Харків, Україна; тел.: (+380)956534520; e-mail: [Olha.Petrychenko@emmb.khp.edu.ua](mailto:Olha.Petrychenko@emmb.khp.edu.ua)

*М.Д. ФОЦІЙ, П.М. ФОЦІЙ*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти побудови корпоративної системи управління проєктами для підприємств малого бізнесу. Виявлено, що на сьогодні проєктний підхід зарекомендував себе як успішна методологія для розвитку та вдосконалення бізнесу. В роботі виділено різниці між корпоративною системою управління проєктами та управлінням проєктами. Зазначено, що основною метою впровадження корпоративної системи управління проєктами в організаціях малого бізнесу є забезпечення ефективності підготовки, реалізації та завершення проєктів. Іншими словами, досягнення заявлених цілей та результатів проєктів у рамках обмежень та вимог щодо термінів, бюджетів. Виявлено необхідність розробки корпоративної системи управління проєктами в організації, яка ґрунтується на рівні її проєктної активності. Автори дійшли висновку, що впровадження проєктного управління діяльністю організації необхідне розвитку та ефективного функціонування організації. Процес розробки та впровадження корпоративної системи управління проєктами забирає багато трудових ресурсів, оскільки потребує підвищеної уваги. Загальна схема побудови корпоративної системи управління проєктами для організацій бізнесу, реалізується через такі етапи: підготовка команди, розробка нормативно-методологічної бази, автоматизація, навчання. Основними проблемами суб'єктів малого підприємництва щодо впровадження корпоративної системи управління проєктами є: брак знань у вищого керівництва в галузі проєктно-орієнтованого управління; брак фінансових ресурсів; неефективна організаційна структура управління; неефективне використання програмного забезпечення. Доведено, що корпоративна система управління проєктами вирішує проблеми пов'язані з неефективністю використання фінансових, тимчасових та людських ресурсів, допомагає вирішити проблеми, пов'язані з змістом та обсягами робіт, якістю, закупівлями та постачаннями, ризиками, комунікаціями. Дотримання послідовності дій, правильна розробка методології управління проєктами, впровадження інформаційної системи управління проєктами, навчання персоналу при впровадженні корпоративної системи управління проєктами – всі ці складові є необхідними елементами для формування нової системи, що ефективно функціонує.

**Ключові слова:** управління проєктами; проєктний менеджмент; корпоративна система управління проєктами; інформаційні системи; інформаційна система управління проєктами; алгоритм запровадження корпоративної системи управління проєктами; малий бізнес

*M. FOSHCHII, P. FOSHCHII*

## **FEATURES OF BUILDING A CORPORATE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM FOR SMALL BUSINESS ENTERPRISES**

The article examines the theoretical and practical aspects of building a corporate project management system for small business enterprises. It was revealed that today the project approach has proven itself as a successful methodology for business development and improvement. The work highlights the differences between the corporate project management system and project management. It is noted that the main goal of implementing a corporate project management system in small business organizations is to ensure the effectiveness of the preparation, implementation and completion of projects. In other words, achieving the stated goals and results of the projects within the limits and requirements regarding deadlines and budgets. The need to develop a corporate project management system in the organization, which is based on the level of its project activity, was revealed. The authors came to the conclusion that the implementation of project management of the organization's activities is necessary for the development and effective functioning of the organization. The process of developing and implementing a corporate project management system takes a lot of labor resources, as it requires increased attention. The general scheme of building a corporate project management system for business organizations is implemented through the following stages: team training, development of a regulatory and methodological base, automation, training. The main problems of small business entities regarding the implementation of a corporate project management system are: lack of knowledge of the top management in the field of project-oriented management; lack of financial resources; inefficient organizational management structure; inefficient use of software. It has been proven that the corporate project management system solves problems related to the ineffective use of financial, temporary, and human resources, helps to solve problems related to the content and scope of work, quality, procurement and supplies, risks, and communications. Adherence to the sequence of actions, the correct development of the project management methodology, the implementation of the project management information system, the training of personnel during the implementation of the corporate project management system - all these components are necessary elements for the formation of a new system that functions effectively.

**Keywords:** project management; corporate project management system; information systems; project management information system; algorithm for introducing a corporate project management system; small business

**Вступ.** На сьогоднішній день все частіше компанії починають застосовувати у своїй діяльності методи та принципи проєктного управління. Це пов'язано з тим, що за допомогою проєктного менеджменту підприємці можуть ефективніше досягати поставленої мети шляхом розробки, планування та реалізації проєктів.

**Аналіз стану питання.** У сучасних ринкових умовах господарювання, що характеризуються високою конкуренцією, багато суб'єктів малого бізнесу для розвитку своєї діяльності, збільшення продажів, прибутку, ринкової частки тощо, вдаються до розробки та реалізації проєктів. Для успішності управління проєктами суб'єктами малого бізнесу все частіше відбувається впровадження корпоративної системи управління проєктами та від правильності (ефективності) її впровадження залежить сам результат. Тому розглянемо особливості побудови

корпоративної системи управління проєктами для організацій малого бізнесу в Україні.

**Мета роботи.** Метою даної статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів побудови корпоративної системи управління проєктами для підприємств малого бізнесу.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Дослідження зарубіжних науковців та українських дослідників [1-7], таких, як Керцнер Х., Калініченко О. О., Мосійчук І. В., Пойта І. О., Редько В., Коноваленко А.С. направлені на побудови корпоративної системи управління проєктами на підприємствах. Але питання щодо малого бізнесу потребують наукових допрацювань.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** На сьогодні проєктний підхід зарекомендував себе як

успішна методологія для розвитку та вдосконалення бізнесу. Сучасна компанія здатна утримувати конкурентні позиції тільки за умови постійного розвитку і швидкої адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінюються. Активний ритм сучасного бізнесу посилює нестабільність у діяльності компаній та провокує їх проводити часті зміни, підлаштовуючись під зовнішні умови.

Згідно з вимогами ТОП-роботодавців України, компетентний спеціаліст у галузі управління проектами повинен знати основи управління: предметною областю проекту; проектом за часовими параметрами; вартістю; якістю; ризиками; персоналом; комунікаціями; контрактами; змінами.

Розвиток є одним із ключових напрямів діяльності будь-якої компанії, насамперед тому, що розвиток, прагнення до нового та унікальні ідеї створюють конкурентну перевагу над іншими та дозволяють утримувати та зміцнювати лідируючі позиції на ринку. Крім актуальності самої мети, перевага однієї компанії перед іншою визначатиметься і тим, як і наскільки ефективно цієї мети досягли: з якими витратами часу, фінансових, матеріальних та інших ресурсів. Ефективність реалізації проектів визначається насамперед управлінням – управлінням проектами.

Project Management Body Of Knowledge (далі – РМВОК) є зведенням знань з управління проектами. У РМВОК проектне управління визначається як «додаток знань, навичок, інструментів та методів до робіт проекту для задоволення вимог, що висуваються до проекту» [1]. Управління проектом здійснюється через якісне застосування та інтеграцію процесів, які організовані для виконання цього проекту. Управління проектом дає організаціям можливість виконувати проекти результативно та ефективно

Для розуміння різниці між корпоративною системою управління проектами та управлінням проектами (далі – УП) в організаціях малого бізнесу необхідно сформулювати точне визначення корпоративної системи управління проектами.

«Корпоративна система управління проектами (далі КСУП) – це комплекс засобів: методичних, організаційних та інформаційних, що дозволяють підтримувати процеси управління проектами в компанії» [2].

КСУП включає:

- розробку методології проектного управління;
- впровадження проектного офісу та проектного комітету;
- систему мотивації для учасників проекту;
- безперервне навчання та розвиток персоналу;
- постійний аудит, контроль та підтримку проектної діяльності;
- інформаційну систему автоматизації проектної діяльності.

Основною метою впровадження КСУП в організаціях малого бізнесу є забезпечення ефективності підготовки, реалізації та завершення проектів. Іншими словами, досягнення заявлених цілей

та результатів проектів у рамках обмежень та вимог щодо термінів, бюджетів [3].

Досягнення цих цілей необхідно виконати безліч завдань, визначення яких виділяються області знання (чи функції) УП.

Високоєфективна КСУП дозволяє:

- сформувати збалансований портфель проектів, який буде націлений на стратегічні цілі компанії;
- здійснювати контроль за досягненням цілей проекту та своєчасний контроль можливих відхилень;
- підвищити точність планування та ефективність використання доступних ресурсів;
- підвищити якість комунікацій серед учасників проектів;
- створити єдине інформаційне поле для всіх учасників проекту;
- успішно досягати стратегічних цілей компанії;
- контролювати загальний хід проекту за ключовими вимогами: терміни, бюджет і т.д.

Ключове завдання КСУП полягає в тому, щоб забезпечити максимальну узгодженість між реалізованими проектами та визначити їхню пріоритетність у використанні ресурсів організації. Необхідною умовою є узгодження проектів зі стратегічним планом компанії, що дозволяє знизити рівень конфліктів інтересів та ресурсів між учасниками проекту, а також сприяє досягненню бажаних результатів організації з мінімізацією витрат та термінів та з найвищою якістю.

Також виділяють поточні завдання, серед яких: стратегічні, операційні та невідкладні.

Стратегічні завдання спрямовані на розвиток організації у довгостроковій перспективі. Операційні завдання пов'язані з усуненням проблем під час виконання операційних процесів, необхідні підтримки поточної конкурентоспроможності, зниження ризиків тощо. Невідкладні – це завдання, які мають бути виконані у будь-якому разі, оскільки їх невиконання загрожує втратою ресурсів, перевитратою бюджету чи іншими ризиками.

Вирішуючи вищезазначені завдання в сукупності керівництво вибудовує пріоритети та правила розподілу ресурсів організації. Таким чином, невідкладні завдання необхідно вирішувати у повному обсязі, а залишок ресурсів розподіляється між стратегічними завданнями та операційними у відповідних пропорціях. Однак це не є обов'язковою умовою.

Впровадження ефективної КСУП передбачає спільний розвиток трьох основних компонентів:

- нормативно-регламентного та методологічного забезпечення;
- технічного та інформаційного забезпечення;
- формування нової організаційної структури, підготовка кваліфікованого та мотивованого персоналу.

Необхідність розробки корпоративної системи управління проектами в організації ґрунтується на рівні її проектної активності, серед яких:

– проектно-залежні організації, діяльність яких не є проектною, проте розвиток таких організацій здійснюється за допомогою реалізації проектів;

– проектно-орієнтовані організації, основну діяльність яких складають проекти та програми, що групуються в портфель [4].

У компаніях працюючих за принципом конвеєра операційна функція влаштована на кшталт процесного підходу, проектна діяльність у яких переважно полягає у зміні чи реорганізації існуючої системи управління. Так само проектна діяльність може полягати у впровадженні та розробці нової продукції, або впровадженні передового управлінського досвіду.

Такі компанії застосовують проектне управління лише для досягнення своєї основної функції. Їх операційна функція складається з ланцюжка проектів, що змінюють один одного. Прикладом таких компаній є будівельні компанії чи компанії щодо впровадження інформаційних систем [5].

Резюмуючи вищесказане, автори дійшли висновку, що впровадження проектного управління діяльність організації необхідне розвитку та ефективного функціонування організації. Процес розробки та впровадження корпоративної системи управління проектами забирає багато трудових ресурсів, оскільки потребує підвищеної уваги. Якщо в організації вдасться успішно впровадити у свою діяльність корпоративну систему управління проектами, вона значно підвищить ефективність своїх організаційних процесів і проектів.

Об'єднавши дослідницький досвід вітчизняних та закордонних авторів наукової та навчальної літератури в галузі управління проектами, можна виділити загальну схему побудови корпоративної системи управління проектами для підприємств малого бізнесу, що є спільною для всіх суб'єктів малого бізнесу та реалізується на практиці в наступній послідовності: підготовка команди, розробка нормативно-методологічної основи, автоматизація, навчання (таб.).

Для отримання високих результатів впровадження корпоративної системи управління проектами спочатку потрібно підготувати команду впровадження, потім розробити нормативно-методичну базу, автоматизувати її та навчити персонал роботі у системі.

Першим етапом з побудови корпоративної системи управління проектами лише на рівні суб'єктів малого підприємництва є підготовка команди впровадження. Даний етап включає навчання співробітників термінології проекту, ознайомлення з існуючими стандартами управління проектами, формування єдиного бачення цілей компанії. Даний етап дозволяє ознайомити співробітників у тому, яких цілей необхідно досягти в ході реалізації проекту, на які конкретні результати орієнтується компанія, за допомогою яких робіт будуть досягнуті ці результати і, звичайно, чого хоче досягти компанія.

У певних випадках підготовка команди займає нетривалий час та проводиться у формі тренінгів серед працівників. Проте цей етап може тривати до півроку, таке трапляється коли суб'єкти малого підприємництва навчають команду, встановлюють складне інформаційне забезпечення, набувають типових шаблонів проектної методології та проводять апробацію з управління кількома проектами протягом 2–3 місяців, щоб виділити основні особливості проектного підходу та впровадження його в діяльність компанії. Тільки після проведення зазначених етапів може організація може розпочати впровадження. Процедура впровадження починається зі складання схеми бізнес-процесів, надалі на підставі якої буде проводиться розробка компонентів корпоративної системи управління проектами, що залишилися: регламенти, навчальні курси.

Наступним, другим, етапом по побудові корпоративної системи управління проектами для організацій малого бізнесу є розробка методологічної підтримки, а саме розробка регламентів процесів

Таблиця – Характеристика загальної схеми побудови корпоративної системи управління проектами для підприємств малого бізнесу

Найменування етапів	Характеристика
Підготовка команди	Для координації роботи з впровадження корпоративної системи управління проектами суб'єкти малого підприємництва мають сформувати структуру – офіс управління проектами. У рамках реалізації цього етапу відбувається призначення відповідальних за побудову корпоративної системи управління проектами, визначаються функції, відповідальність та повноваження керівника щодо побудови корпоративної системи управління проектами
Нормативно-методологічна база	В основі роботи корпоративної системи управління проектами повинні лежати чіткі правила, які описуються у корпоративній методології управління проектами та портфелем проектів. Ці правила можуть бути простими та складними залежно від складності проектів та підготовки персоналу. Методологія описує склад управлінських документів, що регламентують проект, та містить шаблони цих документів
Автоматизація	Так як кожен проект містить великий обсяг інформації, то для ефективного обміну цією інформацією та зведення її в портфель потрібно автоматизоване рішення. Сучасні автоматизовані системи управління проектами містять низку модулів, набір яких може бути більшим або меншим залежно від складності методології
Навчання	Так як кожен проект містить великий обсяг інформації, то для ефективного обміну цією інформацією та зведення її в портфель потрібно автоматизоване рішення. Сучасні автоматизовані системи управління проектами містять низку модулів, набір яких може бути більшим або меншим залежно від складності методології

управління проєктами, положень системи управління проєктами та інших нормативно-регламентуючих документів. Розробляються базові управлінські документи для пілотних проєктів: паспорт проєктів, план-графіки проєктів.

Третім етапом з побудови корпоративної системи управління проєктами лише на рівні суб'єктів малого підприємництва є використання процесу автоматизації. Справа в тому, що в процесі розробки та реалізації проєктів формується великий обсяг інформації, і для ефективного обміну цією інформацією та формування процесу інформації потрібне автоматизоване рішення. Автоматизовані системи управління проєктами, що застосовуються в даний час, містять ряд модулів, набір яких може бути більшим або меншим в залежності від складності методології.

Четвертим етапом щодо побудови корпоративної системи управління проєктами на рівні суб'єктів малого підприємництва є проведення навчання проєктному управлінню керівників, учасників пілотних проєктів. У результаті реалізації цього етапу необхідно ознайомити всіх учасників системи управління проєктами із загальною методологією проєктного управління. Цю процедуру необхідно провести для того, щоб вирівняти розуміння системи, а також виробити в учасників системи управління проєктами єдину термінологію та підходи до реалізації проєктів. Крім того, не виключено проведення спеціалізованого навчання як для співробітників проєктного офісу, так і для керівників проєктів. Спочатку виконується оцінка знань з управління проєктами, а згодом обираються навчальні курси відповідної спрямованості. За потреби проводиться сертифікація працівників, які пройшли навчання.

**Висновки.** Отже, загальна схема побудови корпоративної системи управління проєктами для організацій бізнесу, реалізується через такі етапи: підготовка команди, розробка нормативно-методологічної бази, автоматизація, навчання. Основними проблемами суб'єктів малого підприємництва щодо впровадження корпоративної системи управління проєктами є: брак знань у вищого керівництва в галузі проєктно-орієнтованого управління; брак фінансових ресурсів; неефективна організаційна структура управління; неефективне використання програмного забезпечення

#### Список літератури

1. Редько В. Особливості методології проєктного менеджменту в туристичному бізнесі. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій*. 2016. Т. 24. Вип. 6. С. 114–122.
2. Коноваленко А. С. Напрями підвищення ефективності управління проєктами. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Запоріжжя : Друкарня ТДАТУ, 2023. № 2(48). С. 140–147.
3. Мацука В. М. Управління командою проєкту. *Міжнародна безпека у світлі сучасних глобальних викликів*. Країни Балтії – Україна: єдність, підтримка, перемога. 2023. С. 372–375.
4. Куценко М. М. Зміна парадигми управління проєктами розвитку території. Управління проєктами у розвитку суспільства : XVIII Міжнародна конф. тези доповідей, Київ, 15 травня 2021 р. Київ : КНУБА, 2021. С. 202 - 206.
5. Kerzner H. *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2022. 624 p.
6. Калініченко О. О., Мосійчук І. В., Пойта І. О. Управління проєктами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. *Проблеми економіки*. 2023. №. 56. С. 24-30.
7. Grinchenko M., Ponomaryov O., Lobach O., Kharchenko A. *Hermeneutic Aspects of Project Management. Innovative Technologies and Scientific Solution for Industries*. 2020. № 2(12). P. 30-39.

#### References (transliterated)

1. Redko V. *Osoblyvosti metodologii proiektnoho menedzhmentu v turystychnomu biznesi*. [Peculiarities of project management methodology in tourism business]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Serii : Menedzhment innovatsii*. 2016. T. 24. Vyp. 6. pp. 114–122.
2. Konovalenko A. S. *Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia proiektamy*. [Directions for improving the efficiency of project management.]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*. Zaporizhzhia : Drukarnia TDAU, 2023. no 2(48). pp. 140-147.
3. Matsuka V. M. *Upravlinnia komandoiu proiektu. Mizhnarodna bezpeka u svitli suchasnykh hlobalnykh vyklykiv*. [Project team management. International security in the light of modern global challenges]. *Krainy Baltii – Ukraina: yednist, pidtrymka, peremoha*. 2023. S. 372-375.
4. Kutsenko M. M. *Zmina paradyhmy upravlinnia proiektamy rozvytku terytorii*. [Changing the paradigm of managing territorial development projects.]. *Upravlinnia proiektamy u rozvytku suspilstva : XVIII Mizhnarodna konf. tezy dopovidei*, Kyiv, 15 travnia 2021 r. Kyiv : KNUBA, 2021. pp. 202 - 206.
5. Kerzner H. *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2022. 624 p.
6. Kalinichenko O. O., Mosiichuk I. V., Poita I. O. *Upravlinnia proiektamy u hlobalnomu konteksti: kulturni aspekty ta adaptatsiia*. [Project management in the global context: cultural aspects and adaptation.]. *Problemy ekonomiky*. 2023. no. 56. pp. 24-30.
7. Grinchenko M., Ponomaryov O., Lobach O., Kharchenko A. *Hermeneutic Aspects of Project Management. Innovative Technologies and Scientific Solution for Industries*. 2020. no 2(12). pp. 30-39.

Надійшла (received) 17.04.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Фоцій Марія Дмитрівна (Foshchii Mariia)** – старший викладач кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1555-3110>; e mail: [Mariia.Foshchii@khp.edu.ua](mailto:Mariia.Foshchii@khp.edu.ua)

**Фоцій Петро Миколайович (Foshchii Petro)** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9351-5828>; e mail: [Petro.Foshchii@khp.edu.ua](mailto:Petro.Foshchii@khp.edu.ua)

**Л.В.ШАУЛЬСЬКА, Н.М.ДЬЯКОВА, П.Г.ПЕРЕРВА, Т.О.КОБЕЛЄВА**  
**ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В**  
**ЕЛЕКТРОННОМУ БІЗНЕСІ**

В статті поставлена та вирішена задача формування методичних підходів та критеріїв визначення економічної ефективності рефлексивного управління інноваціями на підприємствах електронного бізнесу. Обґрунтовано, що метою рефлексивного управління інноваціями в електронному бізнесі є створення гнучкої та адаптивної організації, яка може ефективно пристосовуватися до змін в навколишньому середовищі, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стабільного економічного розвитку. Визначено, що рефлексивний підхід до управління інноваціями передбачає гнучкість, здатність до взаємодії та швидке реагування на зміни в інноваційному середовищі. Загальною метою рефлексивного управління інноваціями в електронному бізнесі є створення гнучкої та адаптивної організації, яка може ефективно пристосовуватися до змін в навколишньому середовищі. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стабільного економічного розвитку. Доведено, що рефлексивне управління інноваціями відноситься до підходу у сфері управління, який ставить акцент на систематичний аналіз інноваційних процесів, взаємодію з оточуючим середовищем та постійне вдосконалення стратегій та методів впровадження інновацій. Цей підхід враховує необхідність адаптації до змін в технологічному, економічному та соціокультурному середовищі, необхідність постійного вдосконалення та адаптації інноваційних стратегій і процесів на основі систематичного аналізу та самооцінки результатів. Визначено, що оцінка ефективності рефлексивного управління включає в себе вимірювання результатів, аналіз процесів та визначення впливу цього підходу на організаційну діяльність. Ефективність рефлексивного управління також включає в себе аналіз різних аспектів, які відображають його вплив на організацію та її результативність. Детально розглянуто низку критеріїв та методів для оцінки ефективності рефлексивного управління інноваціями в електронному бізнесі. Доведено, що традиційним підходом до визначення ефективності процесів управління є співставлення витрат та результатів. При цьому враховуються витрати, пов'язані з рефлексивним управлінням, які порівнюються із здобутками та вигодами, отриманими внаслідок впровадження інновацій. Ефективність рефлексивного управління може бути визначена з використанням ключових показників ефективності (KPI), тобто основних показників, які відображають цілі та очікування від рефлексивного управління. Використання пропонує критеріїв сприяє підвищенню ефективності всієї виробничо-комерційної діяльності підприємств електронного бізнесу.

**Ключові слова:** рефлексивне управління; інновації; економічна оцінка; система критеріїв; показники; електронний бізнес

**L.V.SHAULSKA, N.M.DYAKOVA, P.G.PERERVA, T.O.KOBELIEVA**  
**COST-EFFECTIVENESS OF REFLEXIVE INNOVATION MANAGEMENT IN E-BUSINESS**

The article sets and solves the task of formation of methodical approaches and criteria for determining the economic efficiency of reflexive management of innovations in e-business enterprises. It is substantiated that the purpose of reflexive management of innovations in e-business is to create a flexible and adaptive organization that can effectively adapt to changes in the environment, which, in turn, contributes to increasing competitiveness and achieving a stable economic development. It is determined that the reflexive approach to innovation management involves flexibility, ability to interact and rapid response to changes in the innovation environment. The overall goal of reflexive innovation management in e-business is to create a flexible and adaptable organization that can effectively adapt to changes in the environment. This, in turn, contributes to increasing competitiveness and achieving sustainable economic development. It has been proven that that reflexive innovation management refers to a management approach that emphasizes the systematic analysis of innovation processes, interaction with the environment, and continuous improvement of innovation strategies and methods. This approach takes into account the need to adapt to changes in the technological, economic and socio-cultural environment, the need for continuous improvement and adaptation of innovative strategies and processes based on systematic analysis and self-assessment of results. It is determined that the assessment of the effectiveness of reflexive management includes measuring results, analyzing processes and determining the impact of this approach on organizational activities. The effectiveness of reflexive management also includes the analysis of various aspects that reflect its impact on the organization and its effectiveness. A number of criteria and methods for evaluating the effectiveness of reflexive management of innovations in e-business are considered in detail. It is proved that the traditional approach to determining the efficiency of management processes is the comparison of costs and results. At the same time, the costs associated with reflexive management are taken into account, which are compared with the achievements and benefits obtained as a result of the implementation of innovations. The effectiveness of reflexive management can be determined using key performance indicators (KPIs), that is, core indicators that reflect the goals and expectations of reflexive management. The use of the proposed criteria contributes to improving the efficiency of all production and commercial activities of e-business enterprises.

**Keywords:** reflexive management; innovations; economic evaluation; system of criteria; indicators; e-business

**Постановка проблеми.** Сучасна теорія і практика менеджменту вимагає від керівників підприємств і організацій застосування новітніх підходів до своєї діяльності в умовах значної складності та не прогнозованості процесів виробничо-комерційної діяльності. Для цього, в першу чергу, топ-менеджмент має бути готовим і здатним до використання рефлексії та в певній мірі розвивати рефлексивну парадигму у виробничому управлінні, з метою подолання викликів часу, які сьогодні постають перед підприємством. На наш погляд, особистісне сприйняття різного роду виробничих ситуацій менеджером, визначення та інтерпретація ним реальних подій багато в чому зумовлює його виробничу поведінку та продукує наявні наслідки позитивного чи негативного керівництва. Зростаюча

складність виробничого менеджменту є явищем закономірним в сфері особистісного, виробничого і соціального розвитку, конче необхідними є інноваційні технології, які б надавали змогу менеджерам в більшій мірі усвідомлювати виробничу ситуацію та з більшою ефективністю використовувати свій життєвий досвід для інноваційного розвитку не лише себе як особистості, а і свого підприємства або організації, виробничих колективів та цільових груп, які в цей час перебувають у відповідній взаємодії, і до яких в певній мірі причетні менеджери.

Сучасні технології управління виробничо-комерційними процесами містять у собі значний арсенал сформованих знань та практичних навичок і можуть бути суттєвим інноваційним ресурсом для оптимізації діяльності підприємства. Для цього, на

нашу думку, необхідно використання теоретичних та практичних основ рефлексії, яка має широкий спектр можливостей – від індивідуальної здатності особистості до передумов застосування рефлексивного підходу в системі управління інноваційними процесами на підприємствах електронного бізнесу.

**Метою статті** є вирішення наукової проблеми визначення економічної ефективності рефлексивного управління на підприємствах і в організаціях, які займаються електронним бізнесом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В цей час феномен рефлексії пройшов тривалу еволюцію концепцій, ідей, методів та розробок, які що здійснювалися під впливом різного роду наукових шкіл, набуває нових вимірів, розширює свої можливості від індивідуальної компетенції особистості до фундаментальних основ концепції рефлексивного управління і практичного використання у виробничо-комерційній діяльності промислових підприємств.

Дослідження методів економічної ефективності в цілому, а також в сфері рефлексивного управління інноваціями на підприємствах промисловості і, зокрема, в електронному бізнесі є сферою наукових інтересів багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. До такого роду досліджень слід віднести наукові публікації Мосієнко О.В. [1], Найдьонов М.І. [2], Петрунько О.В. [3], Коціські Д. [4], Глізнука М.Ю. [6], Кравчук А.В. [7], Старостіної А.О. [8], Марчук Л.С. [9], Нагі С. [12], Косенко А.В. [13, 14, 21], Кучинський В.А. [16], Ткачова Н.П. [17, 22], Ткачов М.М. [18, 19, 24], Товажнянський В.Л. [25], Побережний Р.О. [26], Косенко О.П. [27] та ін. Разом з тим, проведених досліджень в галузі визначення економічної ефективності рефлексивного управління інноваційною діяльністю в науково-технічній і виробничій сфері і пов'язаних з цим його особливостей нині ще недостатньо. Ці проблеми розглядаються зазвичай без необхідного взаємозв'язку, без комплексного підходу, який може істотно полегшити і оптимізувати їх рішення. Наявні дослідження по економічній оцінці рефлексивного підходу в управління інноваціями не дозволяють провести глибокий аналіз по областях сучасної техніки, характерної для електронного бізнесу, не розглядаються прибуткові форми використання інноваційних технологій в цій сфері.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Наукова проблема, яка авторами поставлена в даному дослідженні включає в себе чотири складові: рефлексивне управління, інноваційна діяльність, електронний бізнес і економічна ефективність. Кожна з представлених складових має широкий спектр можливих досліджень і використовується в певній мірі самостійно. Задача поєднання цих складових в одному дослідженні досить складна і потребує, на наш погляд, знаходження певних особливостей в кожній з представлених складових, як їх поєднують в одне ціле.

Стрижневим в цій системі, на наш погляд, є поняття рефлексивного управління, яке є в достатній мірі новим в сучасному менеджменті і потребує повного пояснення. Рефлексивне управління, якщо його розглядати з точки зору психології управління,

представляє собою особливий процес самоперебудови організації, який здійснюється в спеціально створеному за допомогою фахівців рефлексивному середовищі. Особливість рефлексивного управління полягає в тому, що рефлексивний ресурс організації в ході послуги спрямовується на розв'язання проблем, які заважають досягненню бажаної ефективності організаційного середовища. Разом з тим у процесі усвідомлення проблем, їх переосмислення, розв'язання конкретних завдань перебудови організації створюються нові засади організаційної культури завдяки внесенню схем та елементів нового рефлексивного дискурсу, тренуванню рефлексивних здібностей, керованому створенню та взаємоузгодженню коаліцій, що сприяє розвиткові організації як єдиного групового суб'єкта [2, С.340].

Розглядаючи цей процес з економіко-управлінських позицій, можемо стверджувати, що рефлексивне управління - це підхід до управління, який базується на постійному аналізі, самооцінці та корекції стратегій та дій підприємства чи організації на основі отриманих даних та досвіду, акцентує увагу управлінців на рефлексії, або систематичному переосмисленні та врахуванні дій та результатів з метою вдосконалення виробничо-комерційних процесів. Цей термін часто використовується у контексті інноваційного управління, де постійне навчання та адаптація є ключовими для досягнення комерційного успіху, так як він покликаний стимулювати навчання і підвищити адаптивність управлінського процесу до змін в оточуючому середовищі. Відзначається активним спостереженням за власною діяльністю, врахуванням отриманих досвідів та прогресивних практик.

Рефлексивне управління інноваціями в електронному бізнесі може мати значущий вплив на економічну ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства. В табл.1 представлено основні напрямки (аспекти), які можуть вплинути на ефективність цього підходу. Воно важливо для організацій, що працюють в швидкозмінному середовищі, такому як електронний бізнес, де технологічні інновації та ринкові зміни відбуваються дуже швидко. Цей підхід допомагає компаніям бути більш гнучкими, пристосовуватися до змін та досягати сталого успіху на ринку

Особливе значення рефлексивний підхід має в управління інноваційною діяльністю підприємств та організацій. Рефлексивне управління інноваціями відноситься до підходу у сфері управління, який ставить акцент на систематичний аналіз інноваційних процесів, взаємодію з оточуючим середовищем та постійне вдосконалення стратегій та методів впровадження інновацій. Цей підхід враховує необхідність адаптації до змін в технологічному, економічному та соціокультурному середовищі, необхідність постійного вдосконалення та адаптації інноваційних стратегій і процесів на основі систематичного аналізу та самооцінки результатів. Рефлексивне управління інноваціями - це стратегічний підхід до впровадження інновацій, який базується на постійному аналізі та вдосконаленні інноваційних процесів в організації.

Таблиця 1 - Основні риси рефлексивного управління та їх характеристика

Риси	Характеристика
Аналіз результатів	Організації, що використовують рефлексивне управління, ретельно аналізують свої дії та результати. Це включає вивчення успіхів і невдач, виявлення тенденцій та ризиків.
Систематичне навчання	Рефлексивне управління передбачає постійне навчання та адаптацію на основі нових знань і досвіду. Колективна та індивідуальна рефлексія сприяє виробленню кращого розуміння ситуацій та прийняттю кращих рішень.
Впровадження змін	На основі аналізу та навчання, рефлексивне управління сприяє впровадженню змін у стратегії, процесах та структурі організації. Це може включати в себе інновації в продуктах, послугах або управлінських практиках.
Залучення працівників	Рефлексивне управління підтримує активну участь працівників у процесах аналізу та прийняття рішень. Залученість команди може сприяти більшій кількості ідей та підтримці впровадження змін.
Постійне вдосконалення	Основна ідея рефлексивного управління - це не просто вирішення конкретних проблем, але і постійне вдосконалення, щоб підприємство було здатним адаптуватися до нових викликів та змін у середовищі
Самооцінка	Своєчасна оцінка ефективності стратегій, процесів та проєктів з метою визначення успіхів і невдач. Спроможність визнавати і коригувати помилки
Орієнтованість на результат	Фокус на досягненні конкретних результатів та виправленні негативних тенденцій в діяльності підприємства.
Навчання на помилках	Рефлексивне управління вбачає розгляд помилок як можливостей для вдосконалення та навчання. Керівництво активно аналізує причини помилок та приймає заходи для їх уникнення у майбутньому

Джерело: розроблено авторами

Рефлексивний підхід до управління інноваціями передбачає гнучкість, здатність до взаємодії та швидке реагування на зміни в інноваційному середовищі. Загальною метою рефлексивного управління інноваціями в електронному бізнесі є створення гнучкої та адаптивної організації, яка може ефективно пристосовуватися до змін в навколишньому середовищі. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стабільного економічного розвитку. Загалом, рефлексивне управління інноваціями в електронному бізнесі стає

важливим інструментом для досягнення конкурентної переваги та забезпечення сталого розвитку підприємства. Рефлексивне управління інноваціями в електронному бізнесі може мати значущий вплив на економічну ефективність підприємства. Нижче наведено деякі аспекти, які можуть визначити цю ефективність. Рефлексивне управління інноваціями в електронному бізнесі може виявитися економічно ефективним за різних умов. В табл.2 приведено деякі економічні характеристики, які можуть вплинути на ефективність цього підходу.

Таблиця 2– Фактори забезпечення ефективності використання рефлексивного управління інноваціями в електронному бізнесі

Фактори	Прояв дії факторів ефективності
Швидкість реакції на зміни	Електронний бізнес вимагає швидкого адаптування до змін у технологіях, ринкових умовах і споживацькому попиту. Рефлексивне управління дозволяє підприємствам оперативно реагувати на нові можливості і виклики, що підвищує їхню конкурентоспроможність
Інноваційний потенціал	Рефлексивне управління сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку інновацій. Здатність швидко адаптуватися і інтегрувати нові ідеї дозволяє підприємствам бути попереду конкурентів у впровадженні передових технологій.
Покращення якості виробів	Рефлексивне управління сприяє постійному вдосконаленню продукції та послуг через залучення споживчого досвіду та зворотного зв'язку.
Залучення та утримання талановитого персоналу	Рефлексивне управління сприяє формуванню корпоративної культури, яка підтримує творчий підхід та відкритість до інновацій. Це може бути важливим фактором для залучення та утримання висококваліфікованого персоналу.
Мінімізація ризиків	Рефлексивне управління дозволяє вчасно визначити потенційні ризики та уникати їх або знижувати їх вплив. Це особливо важливо в інноваційному електронному бізнесі, де ризики можуть бути великими через швидкий темп змін технологій.
Підвищення конкурентних переваг	Завдяки рефлексивному управлінню підприємство може швидше і ефективніше впроваджувати інновації, що дозволяє займати вигідні позиції на ринку і підтримувати конкурентоспроможність
Оптимізація ресурсів	Рефлексивне управління дозволяє визначити найбільш перспективні напрямки розвитку та ефективно використовувати ресурси для реалізації інноваційних проєктів
Покращення сприйняття бренду	Впровадження новаторських рішень і технологій може поліпшити імідж підприємства серед споживачів і партнерів, що сприяє збільшенню лояльності та попиту на продукцію чи послуги
Збільшення прибутковості	Ефективне управління інноваціями дозволяє прискорити час доходження нових продуктів чи послуг на ринок, що може призвести до збільшення прибутку

Джерело: розроблено авторами

Організація електронного бізнесу (е-бізнесу) вимагає набагато більшого, ніж просто створення веб-сайту. Поняття е-бізнесу охоплює як традиційні бізнес-функції (закупівлі, збут, маркетинг, фінансування, сервіс), а й інші аспекти стратегії та повсякденної діяльності підприємства. Це поява нових можливостей, серед яких: оптимізація операцій на основі засад самоврядування та самоорганізації; побудова конструкторсько-функціональних відносин з бізнес-партнерами (відносин, що скорочують витрати та прискорюють впровадження інновацій, наприклад, за рахунок використання локальних мереж); підвищення якості послуг; повніше задоволення споживачів клієнтів; проведення дослідження ринку [8] та ін. Один перелік видів е-бізнесу вже займає кілька хвилин, і кількість нових напрямків комерційного використання Інтернету продовжує зростати. Деякі з них представлено на рисунку

Оцінка ефективності рефлексивного управління включає в себе вимірювання результатів, аналіз процесів та визначення впливу цього підходу на організаційну діяльність. Ефективність рефлексивного управління також включає в себе аналіз різних аспектів, які відображають його вплив на організацію та її результативність. Розглянемо більш детально низку критеріїв та методів для оцінки ефективності рефлексивного управління.

Традиційним підходом до визначення ефективності процесів управління є співставлення витрат та результатів. При цьому враховуються витрати, пов'язані з рефлексивним управлінням, які порівнюються із здобутками та вигодами, отриманими внаслідок впровадження інновацій.

Ефективність рефлексивного управління може бути визначена з використанням ключових показників ефективності (КПІ), тобто основних показників, які відображають цілі та очікування від рефлексивного управління. Це може бути, наприклад, частка інноваційних продуктів у портфелі, рівень залучення

працівників у процеси прийняття рішень або рівень задоволення клієнтів. Важливим також представляється аналіз відповідності цілей, тобто оцінка того, наскільки рефлексивне управління допомагає досягати стратегічних цілей організації. Ефективність може бути підтверджена на основі аналізу, чи були досягнуті заплановані результати та чи відбулося покращення в ключових аспектах діяльності. Цій же задачі сприяє і аналіз процесу прийняття рішень, оцінювання впливу рефлексивного управління на процеси прийняття рішень на підприємстві. Важливим тут є гнучкість та швидкість реагування на зміни, а також врахування різноманітних точок зору.

На нашу думку, на ефективність рефлексивного управління інноваціями впливає і зміни в стані інноваційної культури. Оцінка того, наскільки рефлексивне управління сприяє створенню і підтримці інноваційної культури на підприємстві. Можна вивчити ступінь відкритості до ідей, рівень взаємодії між відділами та ступінь готовності співробітників приймати та впроваджувати новаторські рішення. При цьому рекомендується обов'язково врахувати рівень залучення працівників до інноваційних процесів та ступінь стимулювання творчості у виробничому колективі підприємства.

Практичне використання пропонованих критеріїв оцінювання ефективності рефлексивного управління інноваціями в електронному бізнесі дозволяє з більшим ступенем точності та достовірності оцінити отримані результати виконання інноваційних проектів. Особливе значення мають інноваційні проекти, які були впроваджені під час застосування рефлексивного управління. Важливо враховувати як кількісні показники (наприклад, прибутковість проектів, обсяги продажів нових продуктів), так і якісні (наприклад, рівень задоволення клієнтів, імідж бренду).



Рисунок – Класифікація різновидів електронного бізнесу

Джерело: розроблено авторами

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що рефлексивне управління інноваціями — це управлінські заходи, які віддзеркалюють своє в іншому, а інше у своєму. Рефлексивне управління як економічна категорія може визначатися як система управлінських дій, що базується на визнанні необхідності постійного вдосконалення та адаптації стратегій та процесів управління відповідно до змін в економічному середовищі. Ця концепція виходить за рамки традиційних методів управління і покладає акцент на системному аналізі, внутрішньому самовдосконаленні та взаємодії з навколишнім середовищем

Метою рефлексивного управління інноваціями в електронному бізнесі є створення гнучкої та адаптивної організації, яка може ефективно пристосовуватися до змін в навколишньому середовищі. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стабільного економічного розвитку. Загалом, рефлексивне управління інноваціями в електронному бізнесі стає важливим інструментом для досягнення конкурентної переваги та забезпечення сталого розвитку підприємства. Доцільність використання рефлексивного управління інноваціями в електронному бізнесі залежить від конкретних умов та стратегії підприємства. При правильному впровадженні цей підхід може допомогти досягти високої ефективності та успішності на ринку.

У сучасному швидкозмінному світі, де конкуренція посилюється, інновації стають ключовим чинником успіху підприємств. Рефлексивне управління дозволяє ефективно впроваджувати та управляти інноваційними ідеями, роблячи організацію більш гнучкою та витриманою до інноваційних змін, що є особливою важливою та актуальною для підприємств і організацій в сфері електронного бізнесу.

#### Список літератури

1. Мосієнко О.В. Аналіз ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств // Ефективна економіка № 9, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5766>
2. Найдюнов М.І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях. – К.: Міленіум, 2008. 484 с.
3. Петрунко О. В. Засоби і прийоми рефлексивного управління образом суспільних інновацій // Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2011. – Вип. 27. С. 190-197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsspp\\_2011\\_27\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsspp_2011_27_23).
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
5. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару // НТУ «ХП» (економічні науки). : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2016. № 28 (1200). С. 26-30.
6. Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 4. С. 11-19.
7. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // Вісник НТУ «ХП» (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
8. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
9. Марчук Л.С., Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // НТУ «ХП» (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2018. № 15 (1291). С. 53-63.
10. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // Вісник НТУ «ХП» (економічні науки) : зб. наук. пр. Х.: НТУ „ХП”. 2018. № 37(1313). С. 27-32.

11. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства // Вісник НТУ «ХП» (економічні науки). : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2016. № 28 (1200). С. 70-74.
12. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.
13. Kosenko A., Pererva P. (2015) The rank estimate of the commercial potential of intellectual technologies // *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky* / Ed. Dr. h.c. M.Varchola. Kosice (Slovakia). Volume 3, №.3. P.83-91.
14. Pererva, P., Hutsan, O., Kobieliiev, V., Kosenko, A., Kuchynskiy, V. (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises // *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), pp. 124-132. URL: DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
15. Kuchinskyi, V., Pererva, P., Kobieliiva, T., Garmash, S., Danko, T. (2021). Ensuring the Sustainable Development of an Industrial Enterprise on the Principle of Compliance-Safety // *Studies of Applied Economics*, 39 (5). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5111>
16. Kobieliiva T., Tkachova N., Pererva P., Tkachov M., Diachenko T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach // *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)
17. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // Економіка розвитку. 2011. № 4 (60). С. 116-120.
18. Kobieliiva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. // *Менеджмент і маркетинг інновацій*. №3. С.79-86.
19. Tkachev M.M., Kobieliiva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
20. Financial and technological leverage in the system of economic evaluation of innovative technologies (2017) / P.G.Pererva [et al.] // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 2(23). 405-413. DOI:10.18371/fcapter.v2i23.121920
21. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
22. Kobieliiva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.
23. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.
24. Tkachov M.M., Kobieliiva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8). P. 27-35.
25. Tovazhnyanskiy V., Kobleiva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Volume 7.- Numer 2. Miskolc Press. S. 171-183.
26. Poberezhnyi R., Pererva P. (2016) Bridging the gap between the banking sector and SMEs in Ukraine in the use of the European experience // *Entrepreneurship Erziehung und Gründungsberatung* / Editor of the monograph prof. R.Fortmüller. Vienna: University of Economics and Business, MANZ Verlag. p.267-282.
27. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges"*. Miskolc-Lillafüred. 2015.- S. 113-124.

#### References (transliterated)

1. Mosiyenko O.V. Analiz efektyvnosti refleksyvnoho upravlinnya personalom silskohospodarskykh pidpryyemstv [Analysis of the efficiency of reflexive personnel management of agricultural enterprises] // *Efektyvna ekonomika* № 9, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5766>
2. Naydonov M.I. Formuvannya systemy refleksyvnoho upravlinnya v orhanizatsiyakh [Formation of the reflexive management system in organizations]. K.: Milenium, 2008. – 484 s.
3. Petrunko O. V. Zasoby i pryomy refleksyvnoho upravlinnya obrazom suspilnykh innovatsiy [Means and techniques of reflexive management of the image of social innovations] // *Naukovi studiyi iz sotsialnoyi ta*

- politychnoyi psykholohiyi. 2011. Vyp. 27. S. 190-197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsspp\\_2011\\_27\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsspp_2011_27_23).
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
  5. Kobyelyeva T.O., Pererva P.G. Upravlinnya marketynhom innovatsiynoyi produktsiyi na zasadakh zhyttyevoho tsyklu tovaru [Management of marketing of innovative products on the basis of the product life cycle] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv : NTU «KhPI», 2016. no 28 (1200). pp. 26-30.
  6. Gliznutsa M.Yu., Pererva P.G., Benchmarkinh yak metod otsynuyannya intelektualnoho potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing the intellectual potential of the regions] // *Marketynh i menedzhment innovatsiy* [Marketing and innovation management]. 2015. no 4. pp. 11-19.
  7. Kravchuk A.V., Pererva P.G. Efektyvnist yak ekonomichna katehoriya [Efficiency as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. no 15 (1291). pp. 137-143.
  8. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukraiyinska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. Kiev: Znannya, 2009. 1070 p.
  9. Marchuk L.S., Pererva P.G. Intelektualnyy potentsial yak ekonomichna katehoriya [Intellectual potential as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences) : Coll. of science Ave], Kharkiv : NTU "KhPI" 2018. no 15 (1291). pp. 53-63.
  10. Pererva P.G. Informatsiyna diyalnist pidpryyemstva: upravlinska, tsinova ta marketynhova skladovi [Information activity of the enterprise: management, price and marketing components] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences) : Coll. of science Ave], Kharkiv : NTU „KhPI”. 2018. no 37(1313). pp. 27-32.
  11. Pererva P.G., Kobyelyeva T.O. Yakist innovatsiynoyi produktsiyi yak skladova marketynhovoii polityky ta konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Quality of innovative products as a component of marketing policy and competitiveness of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv: NTU «KhPI», 2016. – no 28 (1200). – pp. 70-74.
  12. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna* no 5.
  13. Kosenko A., Pererva P. (2015) The rank estimate of the commercial potential of intellectual technologies // *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky / Ed. Dr. h.c. M.Varchola. Kosice (Slovakia). Volume 3, №3. pp.83-91.*
  14. Pererva, P., Hutsan, O., Kobieliiev, V., Kosenko, A., Kuchynskiy, V. (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), pp. 124-132. URL: DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
  15. Kuchinskyy, V., Pererva, P., Kobieliiva, T., Garmash, S., Danko, T. (2021). Ensuring the Sustainable Development of an Industrial Enterprise on the Principle of Compliance-Safety. *Studies of Applied Economics*, 39 (5). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5111>
  16. Kobieliiva T., Tkachova N., Pererva P., Tkachov M., Diachenko T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)
  17. Tkachova NP, Pererva P.G. Rozvytok metodiv analizu faktychnoho stanu konkurentnykh perevah pidpryyemstva [Development of methods of analysis of the actual state of competitive advantages of the enterprise] // *Economics of development*. [Development economics] 2011. no 4 (60). pp. 116-120.
  18. Kobieliiva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. // *Менеджмент і маркетинг інновацій*. no 3. С.79-86.
  19. Tkachev M.M., Kobieliiva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. no 4 (8), ч. 2. pp. 240-246.
  20. Financial and technological leverage in the system of economic evaluation of innovative technologies (2017) / P.G.Pererva [et al.] // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 2(23). 405-413. DOI:10.18371/fcactp.v2i23.121920
  21. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds).* 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. pp.285-295.
  22. Kobieliiva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. no 4. pp.67-74.
  23. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.
  24. Tkachov M.M., Kobieliiva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. no 4 (8). pp. 27-35.
  25. Tovazhnyanskiy V., Kobeleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies. Volume 7.- Numer 2. Miskolc Press*. pp. 171-183.
  26. Poberezhnyi R., Pererva P. (2016) Bridging the gap between the banking sector and SMEs in Ukraine the use of the European experience // *Entrepreneurship Erziehung und Gründungsberatung / Editor of the monograph prof. R.Fortmüller. Vienna : University of Economics and Business, MANZ Verlag*. pp.267-282.
  27. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015.- pp. 113-124.

*Надійшла (received) 21.04.2024*

#### *Відомості про авторів / About the Authors*

**Шаульська Лариса Володимирівна (Shaulska Larysa)** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м.Київ, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7919-6733>, e-mail: [l.shaulska@donnu.edu.ua](mailto:l.shaulska@donnu.edu.ua)

**Дякова Наталія Миколаївна (Dyakova Nataliya)** - старший викладач, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1129-4836>; e-mail: [Nataliya.Dyakova@khpi.edu.ua](mailto:Nataliya.Dyakova@khpi.edu.ua)

**Перерва Петро Григорович (Pererva Petro)** – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного «Харківський політехнічний інститут», вул. Кирпичова, 2, м. Харків, 61002, Україна; ORCID: 0000-0002-6256-9329; e-mail: [pgpererva@gmail.com](mailto:pgpererva@gmail.com).

**Кобелева Тетяна Олександрівна (Kobieliiva Tetiana)** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-6618-0380; e-mail: [tanja.kobeleva@gmail.com](mailto:tanja.kobeleva@gmail.com)

*I.M. TRUNINA, Y.YU. YAKOVENKO***МЕТОДИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПРИ АДАПТАЦІЇ ДО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Стаття присвячена дослідженню методів оцінки фінансово-економічного потенціалу при адаптації суб'єктів господарювання до мінливих умов бізнес-середовища. У результаті вивчення та критичного аналізу існуючих методів оцінки згруповано шість основних видів підходів, які включають витратний, вартісний, порівняльний, ресурсний, комплексний та результативний із зазначенням їх переваг і недоліків, які варто враховувати при виборі релевантного методу оцінки для конкретного підприємства залежно від його специфіки та умов господарської діяльності. Встановлено, що прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, а також уникнення можливих негативних тенденцій щодо фінансово-економічного потенціалу потребує систематичного аналізу в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища з подальшим виявленням пріоритетних напрямів та можливостей перспективного розвитку. У цьому випадку, економічна оцінка основних показників, які характеризують вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на зміну фінансово-економічного потенціалу набуває особливої актуальності. Детальний аналіз літературних джерел дозволив виявити низький рівень пропрацьованості методів комплексної оцінки, орієнтованих на врахування нинішніх динамічних змін для своєчасного виявлення проблем використання фінансових і економічних ресурсів. У результаті дослідження запропоновано алгоритм комплексної оцінки, який передбачає поетапне виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, а також оцінку взаємозв'язку стану та використання фінансово-економічного потенціалу підприємства. Для ідентифікації основних ендогенних і екзогенних чинників запропоновано використання кластерного аналізу та побудову факторних моделей, що уможливить прогнозування динаміки та визначення потенційних ризиків. З метою встановлення взаємозв'язку між різними аспектами фінансово-економічного потенціалу запропоновано використання методу канонічної кореляції для передбачення майбутніх позитивних і негативних явищ і розробки стратегій управління фінансово-економічним потенціалом підприємства. Запропонований метод оцінки, на відміну від існуючих, дозволяє оцінити вплив несприятливих внутрішніх і зовнішніх факторів, що знижують ефективність фінансово-економічного потенціалу.

**Ключові слова:** фінансово-економічний потенціал; адаптація; бізнес-середовище; оцінка потенціалу; факторний аналіз

*I. TRUNINA, Y. YAKOVENKO***METHODS FOR ASSESSING THE FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF ECONOMIC ENTITIES WHEN ADAPTING TO THE BUSINESS ENVIRONMENT**

The article is devoted to the study of methods of assessing the financial and economic potential when adapting business entities to the changing conditions of the business environment. As a result of the study and critical analysis of the existing evaluation methods, six main types of methods have been grouped, which include cost, value, comparative, resource, complex and effective, with an indication of their advantages and disadvantages, which should be considered when choosing a relevant evaluation method for a specific enterprise, depending on its specifics and conditions of economic activity. It has been established that the adoption of economically justified management decisions, as well as the avoidance of possible negative trends regarding the financial and economic potential, requires a systematic analysis in the conditions of the internal and external environment with further identification of priority areas and opportunities for future development. In this case, the economic evaluation of the main indicators that characterize the influence of internal and external factors on the change in financial and economic potential becomes especially relevant. A detailed analysis of literary sources revealed a low level of sophistication of comprehensive assessment methods aimed at considering current dynamic changes for timely identification of problems in the use of financial and economic resources. As a result of the study, an algorithm of complex assessment is proposed, which involves the step-by-step identification of internal and external factors of influence, as well as the assessment of the relationship between the state and the use of the financial and economic potential of the enterprise. To identify the main endogenous and exogenous factors, the use of cluster analysis and construction of factor models is proposed, which will make it possible to forecast dynamics and identify potential risks. To establish the relationship between various aspects of the financial and economic potential, the use of the canonical correlation method is proposed for predicting future positive and negative phenomena and developing strategies for managing the financial and economic potential of the enterprise. The proposed evaluation method, unlike the existing ones, allows you to evaluate the impact of adverse internal and external factors that reduce the effectiveness of the financial and economic potential.

**Keywords:** financial and economic potential; adaptation; business environment; assessment of potential; factor analysis

**Постановка проблеми.** Сучасні виклики функціонування промислових підприємств зумовлені мінливістю макросередовища, що значно ускладнює досягнення високого рівня ефективності використання фінансово-економічного потенціалу та його економічну оцінку. Зазначимо, що на сучасному етапі розвитку економіки України фінансова стійкість підприємств значно погіршилась [1, с. 31]. Зокрема, актуальними є питання неефективного використання фінансових та економічних ресурсів у всіх аспектах. Це визначає необхідність всебічного аналізу та застосування відповідного інструментарію для фінансового та економічного регулювання господарської діяльності, що забезпечить запобігання зниження фінансово-економічного потенціалу. Враховуючи це, існуючі методи оцінки фінансово-економічного потенціалу, потребують удосконалення і

більше глибокого опрацювання з метою їх адаптації до сучасних умов господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** свідчить що теоретико-методичний апарат і практичні аспекти оцінки фінансово-економічного потенціалу розглядаються у працях широкого кола вітчизняних та зарубіжних науковців на прикладі підприємств різних галузей промисловості [2–9].

Традиційні методи оцінки засновані на використанні фактичних значень, які характеризують результати фінансово-економічної діяльності підприємства. Проте, необхідно, щоб зазначені термін відображав характер соціально-економічних відносин на сучасному етапі, а методика його оцінки містила інтегральні оціночні характеристики всіх аспектів діяльності підприємства.

Методи оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства повинні враховувати не лише

фактичний стан, а й показники, що дозволяють прогнозувати його майбутнє становище із урахуванням динаміки соціально-економічних змін.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження методів оцінки фінансово-економічного потенціалу господарюючих суб'єктів при адаптації до впливу чинників бізнес-середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Під фінансово-економічним потенціалом підприємства слід розуміти сукупність фінансових і економічних ресурсів суб'єкта господарювання, що відображає можливість реалізації його цілеспрямованої діяльності із урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Оскільки розробка універсальної методики є неможливою, так як кожне підприємство володіє унікальним набором фінансових і економічних ресурсів, основні підходи до оцінки фінансово-

економічного потенціалу об'єднані авторами у шість груп (табл.).

Виявлені недоліки у процесі порівняльного аналізу підходів до оцінки фінансово-економічного потенціалу дозволили визначити необхідність такого методу для вирішення досліджуваної проблеми, який насамперед був би спрямований на практичне використання. В основі його реалізації має бути комплексна оцінка, яка б відображала не тільки поточний стан суб'єкта господарювання, але й враховувала перспективи його розвитку під час адаптації.

Комплексний метод базується на вивченні об'єктів як складних економічних систем, які складаються з окремих елементів із численними внутрішніми та зовнішніми зв'язками та дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між окремими частинами цих об'єктів.

Таблиця – Наукові підходи до оцінки фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства

Підходи	Змістове наповнення	Фінансово-економічні показники оцінки	Переваги	Недоліки
Витратний	оцінка на основі одного показника з урахуванням витрат, необхідних для його відтворення	витратовіддача витратомісткість рентабельність витрат	простота калькулювання та однозначність отриманих результатів	ускладнена оцінка унікальних об'єктів через принцип заміщення
Вартісний	оцінка на основі вартості потенціалу	вартість активів вартість нематеріальних активів чиста вартість цілісного майнового комплексу сукупні витрати прибуток валовий дохід	універсальність застосування до будь-якого об'єкта оцінки	складність у визначенні вартісної оцінки трудових і земельних ресурсів
Порівняльний	оцінка на основі зіставлення з аналогами	сукупний капітал сума чистих активів загальний валовий дохід грошовий потік чистий прибуток середня сума виплачуваних дивідендів	можливість ідентифікувати конкурентні переваги та недоліки, відображає реальну та актуальну ситуацію на основі статистично обґрунтованих даних, простота у використанні при наявності достатньої кількості вихідної інформації	відсутність універсальних метрик для порівняння, неточність результатів через недооцінку галузевих особливостей, макроекономічних умов, стратегічних аспектів розвитку підприємств, а також обмеженість бази порівняння унікальних чи специфічних об'єктів
Ресурсний	оцінка на основі розрахунку показника обороту роздрібно торгівлі та прибутку	ресурсовіддача	дозволяє встановити вплив складової на формування виробничої потужності; виявити невикористані резерви та доцільний рівень витрат на виробничу одиницю	складність визначення розрахункового значення потужності шляхом оцінки максимально можливої віддачі кожної складової ресурсного потенціалу та визначення масштабу якості, ресурсовіддачею і наявністю ресурсів
Комплексний	оцінка на основі інтегральної кількісної оцінки фінансово-економічного потенціалу	загальні динамічні показники та зведені показники оцінки ефективності використання потенціалу показники загальної економічної ефективності використовуваних ресурсів	дозволяє розробити науково-обґрунтовані та ефективні варіанти прийняття управлінських рішень	умовність показника ефективності використання фінансово-економічного потенціалу, оскільки він показує, який рівень виручки відповідає вкладеним фінансовим, матеріальним та трудовим ресурсам
Результативний	оцінка на основі максимально можливої результативності використання ресурсів і детального аналізу впливу факторів на величину результативного показника	ефективність використання потенціалу ефективність виробництва ефективність конкретного потенціалу ресурсної складової	концентрує увагу на проблемні зони та визначення алгоритму дій щодо підвищення ефективності	складність встановлення залежності результуючих показників від факторів

Особливостями сучасного комплексного підходу є динамічність, взаємозалежність та цілісність. Комплексний підхід у економічному аналізі дозволяє розробити ефективні варіанти вирішення завдань, що дає підстави для вибору найбільш доцільних управлінських рішень. Описаний підхід має суттєві переваги порівняно з іншими, оскільки забезпечує комплексність та цілеспрямованість оцінки, оперативність, дієвість, обґрунтованість, точність аналізу та його висновків, що слугує засобом обґрунтування управлінських рішень.

У сучасних динамічних умовах розвитку економічного середовища успіх підприємства значною мірою залежить від його здатності взаємодіяти із зовнішніми факторами впливу [9, с. 246]. Відповідно до такої наукової позиції необхідним є застосування методів комплексної оцінки, орієнтованих на своєчасне виявлення проблем щодо ефективності використання фінансових і економічних ресурсів підприємства.

Так у дослідженні [3], наголошується, що оцінюючи переваги і недоліки різноманітних методик дослідження (аналізу, діагностики, моніторингу) недостатньо використання окремого методичного підходу, оскільки є широкий спектр якісних та кількісних факторів впливу, що варіюється залежно від галузі, виду діяльності, організаційно-правової форми підприємства, тривалості фінансового та операційного циклів тощо.

Враховуючи те, що адаптація це адекватне реагування фінансово-економічного потенціалу підприємства на зовнішні впливи середовища, розвиток та стабілізація роботи підприємства за незмінності його основних характеристик, необхідні методи оцінки, які дають достовірні дані щодо вимірювання певних параметрів діяльності підприємств. Тому важливим є застосування методу оцінки на основі сукупності показників із урахуванням факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволить своєчасно адаптуватися до нових викликів, виявляючи позитивні чи негативні тенденції. На основі вищевикладеного, пропонуємо алгоритм комплексного аналізу фінансово-економічного потенціалу підприємств, який складається із наступних етапів економічної оцінки:

I етап – ідентифікація факторів зовнішнього середовища, що впливають на фінансово-економічний потенціал із використанням методу кластерного аналізу. Результатом цього етапу є обґрунтована класифікація підприємств за ознакою рівня їх фінансово-економічного потенціалу. На основі цього можна аналізувати внутрішні характеристики, тенденції та закономірності рівня та розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства. Зіставлення значень показників підприємств, що діють у загальних економічних умовах, дозволяє встановити наявність відмінностей у рівнях динаміки та мінливості інтегрального індикатора і підійти до вирішення питання про вплив внутрішніх факторів окремих підприємств на рівень фінансово-економічного потенціалу;

II етап – ідентифікація внутрішніх факторів впливу на фінансово-економічний потенціал підприємств з використанням методу факторного аналізу. Його результативність повною мірою визначається якістю побудови детермінованих та стохастичних факторних моделей. Отримані в результаті розрахунків моделі відображають механізми розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємств. Змістовне значення прямого факторного аналізу полягає в оцінці впливу індикаторів моделі на приріст її результуючого показника. Якщо між показниками існує детермінована залежність, то використовують елімінування, що передбачає послідовну заміну планової величини кожного фактору на фактичні дані звітного періоду. Від точності визначення основних факторів, що впливають на фінансово-економічний потенціал підприємства багато в чому залежить процес його прогнозування та раціонального управління. Цей метод характеризується універсальністю, простотою обчислювальних операцій, а також можливістю відображення динамічності аналізованих показників;

III етап – оцінка взаємозв'язку двох характеристик фінансово-економічного потенціалу: стану та використання. Поточний стан відображає можливості підприємства, а рівень використання характеризує здатність підприємства розвивати та ефективно використовувати зазначений потенціал. Оцінка взаємозв'язку цих якостей здійснюється за допомогою методу канонічної кореляції.

Важливим аспектом в оцінці фінансово-економічного потенціалу є вибір комплексу показників для проведення розрахунків, які характеризують його стан та ефективність використання. За допомогою запропонованої послідовності оцінка включає:

- статичну оцінку показників, що відображатиме рівень забезпеченості конкретного підприємства фінансовими та економічними ресурсами, а також ефективність їх використання;
- динамічну оцінку показників, що відображатиме фінансовий стан, прибутковість та рентабельність конкретного підприємства;
- адаптивну оцінку показників на основі порівняльної оцінки підприємств;
- інтегральну оцінку, що включає кінцеві критерії використання фінансових та економічних ресурсів, а також фактори, що впливають на фінансово-економічний потенціал підприємства.

**Висновки.** Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про відсутність єдиного методу оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємств, а нестабільні умови їх функціонування вимагають застосування комплексних підходів, що обумовлено посиленням динамічності бізнес-середовища. Дослідження основних показників фінансово-економічного потенціалу має проводитися з метою визначення несприятливих як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що знижують ефективність діяльності та виявлення резервів її підвищення.

Відмінною особливістю запропонованого алгоритму комплексної оцінки фінансово-економічного потенціалу є його універсальність, простота обчислення та здатність відображати

динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища на основі динамічної, адаптивної та інтегральної оцінки показників, що дозволяє забезпечити підґрунтя для раціонального управління з метою адаптації до змін у бізнес-середовищі.

#### Список літератури

1. Маслак О.І., Гришко Н.Є., Таловер В.А. (2021). Забезпечення фінансової стійкості експортно-орієнтованого підприємства. *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестійкому економічному середовищі* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю, м. Кременчук, 15-17 березня 2021 р. Кременчук : КрНУ, 31-32.
2. Капканець В.С. (2017). Графічна інтерпретація оцінки рівня фінансово-економічного потенціалу підприємств залізничної галузі. *Інтелект XXI*, 1, 72-78.
3. Бикова В. Оцінка та управління фінансово-економічним потенціалом підприємств загальнодержавного значення : монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2008. 180 с.
4. Нестерова С.В., Ковальчук І.С., Мартин В.В. (2018). Підходи до оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Бізнес-інформ*, 10, 267-272.
5. Витвицька У.Я., Штим Ю.В. (2018). Рейтингова оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 30 (4), 70-74.
6. Ребрик Ю.С., Павлюченко М.А. (2018). Діагностування фінансового потенціалу підприємства на основі застосування оптимізаційної моделі. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 21, 378-385.
7. Гудзь О.Є. (2015). Діагностика та управління фінансовим потенціалом підприємства. *Фінанс та оподаткування*, 1, 71-76.
8. Проскурович О.В., Сорока Л.О. (2018). Економетричне моделювання фінансового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*, 19, 583-592.
9. Маслак О.О., Безручко О.О. (2013). Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1(48), 121-127.
10. Лепейко Т.І., Кривобок К.В. (2015). Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*, 20, 245-250.

#### References (transliterated)

1. Maslak O.I., Hryshko N.E., Talover V.A. (2021). Zabezpechennia finansovoi stiihosti eksportno-orientovanoho pidpriemstva [Ensuring the financial stability of an export-oriented enterprise]. *Stratehichni perspektivy rozvytku ekonomichnykh subiektiv v*

*nestabilnomu ekonomichnomu seredovyshti* [Strategic prospects for the development of economic entities in an unstable economic environment]: materialy V Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. z mizhnarodnoiu uchastiu, m. Kremenchuk, 15-17 bereznia 2021 r. Kremenchuk : KrNU, 31-32.

2. Kapkanets V.S. (2017). Hrafichna interpretatsiia otsinky rivnia finansovo-ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv zalizorudnoi haluzi [Graphic interpretation of the assessment of financial-economic potential level of iron ore industry enterprises]. *Intelekt* [Intelligence], KhKhI, 1, 72-78.
3. Bykova V. Otsinka ta upravlinnia finansovo-ekonomichnym potentsialom pidpriemstv zahalnodержavnogo znachennia [Assessment and management of the financial and economic potential of enterprises of national importance] : monohrafiia. Dnipropetrovsk : Nauka i osvita, 2008. 180 s.
4. Nesterova S.V., Kovalchuk I.E., Martyn V.V. (2018). Pidkhody do otsinky finansovoho potentsialu pidpriemstva [The Approaches to Estimation of Financial Potential of Enterprise]. *Biznes-inform* [Business-inform], 10, 267-272.
5. Vytvytska U.Ia., Shtym Yu.V. (2018). Reitynhova otsinka finansovoho potentsialu pidpriemstva [Rating assessment of the financial potential of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu* [Scientific Bulletin of Kherson State University], 30 (4), 70-74.
6. Rebryk Yu.S., Pavliuchenko M.A. (2018). Diahnostuvannia finansovoho potentsialu pidpriemstva na osnovi zastosuvannia optymizatsiinoi modeli [Diagnosing the enterprise financial potential by application of the optimization model]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national problems of the economy], 21, 378-385.
7. Hudz O.E. (2015). Diahnostyka ta upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva [Diagnostics and Management of Company Financial Potential]. *Finansy ta opodatkuvannia* [Accounting and Finance], 1, 71-76.
8. Proskurovych O.V., Soroka L.O. (2018). Ekonometrychne modeliuvannia finansovoho potentsialu pidpriemstva [Econometric modeling of financial potential of the enterprise]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], 19, 583-592.
9. Maslak O.O., Bezruchko O.O. (2013). Osoblyvosti otsiniuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva v umovakh tsyklichnykh kolyvan [Features of assessment of economic potential enterprises in conditions of cyclic fluctuations]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen* [Bulletin of Socio-Economic Research], 1(48), 121-127.
10. Lepeiko T.I., Kryvobok K.V. (2015). Adaptatsiyni potentsial pidpriemstva v konkurentnomu seredovyshti [Adaptive capacity of an enterprise in competitive environment]. *Ekonomichniy analiz* [Economic analysis], 20, 245-250.

Надійшла (received) 21.04.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Труніна Ірина Михайлівна (Trunina Iryna)** – доктор економічних наук, професор, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, завідувачка кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму; м. Кременчук, Україна; тел. +380505206448, e-mail: truninairina0@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7416-1830>

**Яковенко Ярослава Юрївна (Yakovenko Yaroslava)** – Ph.D. з економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, доцент кафедри економіки; м. Кременчук, Україна; тел. +380667449850, e-mail: yaroslavayakovenko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5042-2701>

**К.О. ЗАЙКА**

## **РОЗРОБКА ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено процес розробки та імплементації адаптивного механізму формування фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства, що полягає у забезпеченні підвищення його рівня у довгостроковій перспективі шляхом обґрунтування та реалізації адаптивних економічних рішень відповідно обраних пріоритетів із урахуванням змін внутрішніх та зовнішніх умов функціонування щодо цілеспрямованого, системного розвитку на основі адекватної протидії специфічним викликам сучасного бізнес-середовища. Сформовано адаптивний механізм на основі ретельної оцінки потенційних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням факторів нестабільності та посилення конкуренції, що реалізується в поєднанні локальних складових: діагностики та оцінки рівня фінансово-економічного потенціалу в поточному та майбутньому періодах, впливу чинників мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища, прийняття рішень щодо формування та реалізації адаптивних економічних заходів залежно від варіанту стратегії адаптації, аналізу ефективності стратегічних альтернатив. Запропоновано методичний підхід до оптимізації процесу ухвалення економічних рішень щодо вибору стратегічних альтернатив, основним результатом апробації якого є вибір стратегічної альтернативи на основі формування матриці ситуацій рівня впливу загроз зовнішнього і внутрішнього середовища та рівня фінансово-економічного потенціалу, що виступає критерієм прийняття рішень з вибору стратегії адаптації, забезпечуючи гнучкість в управлінні промисловим підприємством в умовах постійних змін у глобальному економічному середовищі. Розроблено науково-методичний підхід до оцінки ефективності реалізації стратегічних альтернатив підвищення фінансово-економічного потенціалу суб'єктів господарювання, що базується на формуванні переліку адаптивних економічних заходів залежно від варіанту стратегії, включаючи моделювання сценаріїв на основі проведення імітаційних експериментів для врахування поточних та прогнозованих станів і загроз, що дозволяє своєчасно вживати коригувальні заходи для усунення як внутрішнього, так і негативного впливу нестабільного зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** фінансово-економічний потенціал; промислове підприємство; адаптивний механізм; матричний аналіз; імітаційне моделювання; економічні рішення

**K. ZAIKA**

## **DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF AN ADAPTIVE MECHANISM FOR FORMATION OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

The article explores the process of development and implementation of an adaptive mechanism for the formation of the industrial enterprise financial and economic potential, which consists in ensuring an increase in its level in the long term by substantiating and implementing adaptive economic decisions accordingly selected priorities, considering changes in the internal and external conditions of the functioning of targeted, systemic development based on adequate counteraction to the specific challenges of the modern business environment. An adaptive mechanism has been formed based on a thorough assessment of potential factors of the external and internal environment, taking into account factors of instability and increased competition, implemented in a combination of local components: diagnostics and assessment of the level of financial and economic potential in the current and future periods, the influence of factors of a changing external and internal environment, adoption decisions on the formation and implementation of adaptive economic measures depending on the adaptation strategy option, analysis of the effectiveness of strategic alternatives. A methodological approach to optimizing the process of making economic decisions on the choice of strategic alternatives is proposed, the main result of testing which is the choice of a strategic alternative based on the formation of a matrix of situations of the level of influence of threats from the external and internal environment and the level of financial and economic potential, which acts as a criterion for making decisions on the choice of adaptation strategy, providing flexibility in the management of an industrial enterprise in the context of constant changes in the global economic environment. A scientific and methodological approach has been developed to assess the effectiveness of the implementation of strategic alternatives for increasing the financial and economic potential of business entities, based on the formation of a list of adaptive economic measures depending on the strategy option, including scenario modeling based on conducting simulation experiments to take into account current and predicted conditions and threats, which allows timely corrective measures to be taken to eliminate both internal and negative influences of an unstable external environment.

**Keywords:** financial and economic potential; industrial enterprise; adaptive management mechanism; matrix analysis; simulation modeling; economic decisions

**Постановка проблеми.** Сучасна економічна система характеризується нестабільністю, складними умовами функціонування та посиленням конкуренції, що створює ризики погіршення фінансового стану господарюючих суб'єктів.

Враховуючи цю ситуацію, у керівництва промислових підприємств виникає потреба у продукуванні оптимальних економічних рішень з використанням науково-методичної бази та інноваційних підходів, а також розробці ефективних алгоритмів забезпечення високого рівня фінансово-економічного потенціалу, що є неможливим без розробки та імплементації дієвого адаптивного механізму. Вирішальну роль у виживанні підприємств відіграють механізми адаптації, які стабілізують їх

діяльність, допомагають вирішити питання ринкової трансформації та проблеми промислового зростання [1, с. 414].

Усе це актуалізує обрану проблематику з точки зору захисту фінансових інтересів і збереження стійкого розвитку суб'єктів господарювання у поточному та майбутньому періодах у відповідь на нові виклики бізнес-простору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливим для забезпечення якості реалізації адаптивного механізму формування фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства є точність та достовірність наукових досліджень в даному напрямку.

Тематика формування ефективного адаптивного механізму за умов нестійкості внутрішнього та коливання зовнішнього середовища характеризується стабільно зростаючим інтересом науковців [2–8]. Такі вчені, як [9, 10] зосередили свої дослідження на питаннях, пов'язаних із стратегіями адаптації підприємств та інструментами, що використовуються для їх реалізації.

Проте, окремі аспекти обґрунтування вибору стратегічних альтернатив та оцінки їх ефективності потребують більш ґрунтовного вивчення та уточнення з урахуванням мети та цілей підприємства, його ринкової позиції, конкурентного оточення, технологічного потенціалу та інших факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Значну кількість досліджень спрямовано на розробку моделей та методів адаптивного управління, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни, зокрема на коливання попиту, зміну ринкових умов та фінансові ризики.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблематики.** Визнаючи цінний внесок вчених-економістів у просування питання адаптивного механізму формування фінансово-економічного потенціалу промислових підприємств, важливо підкреслити необхідність здійснення подальших досліджень. Серед науковців відсутній єдиний погляд на структурування моделей або конкретних методів чи інструментів адаптування у рамках єдиного механізму. Зокрема, недостатньо уваги приділено розробці інструментів оптимізації процесу ухвалення економічних рішень, що має ключове значення для формування високого рівня фінансово-економічного потенціалу, а також інструментів підвищення якості прийнятих стратегічних альтернатив розвитку, що адекватні поточній ситуації з врахуванням прогнозних станів промислових підприємств у майбутньому.

**Мета статті.** Метою дослідження є дослідження теоретичних засад розробки та імплементації адаптивного механізму формування фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства для забезпечення його стабільно високого рівня та утримання конкурентних переваг за дестабілізуючих умов функціонування.

**Вклад основного матеріалу.** Здатність багатьох підприємств зберігати фінансову стійкість в сучасних умовах господарювання залежить від їхньої спроможності адаптуватися до нових викликів та ефективно формувати свій фінансово-економічний потенціал. Адапування є процесом покращення економічних показників шляхом впровадження адаптивного механізму, який сприяє безперервній взаємодії між різними частинами бізнесу та його ринковим оточенням. Розробка адаптивного механізму забезпечує керівництво підприємства ефективним механізмом, адекватним поточним соціально-економічним умовам.

У дослідженні [11] під адаптивним механізмом варто розуміють цілісну систему взаємозалежних між собою технічних, технологічних, економічних важелів, організаційно розпорядницьких і соціально психологічних методів у поєднанні із системою мотивації і відповідальності, що координують діяльність підприємства в нестабільному середовищі.

У роботі [12] зазначається, що всі науковці розділяють точку зору стосовно того, що адаптивний механізм є складовою частиною системи управління підприємством та забезпечує цілеспрямований вплив на фактори, від стану яких залежить результативність діяльності підприємства. В економічних дослідженнях адаптивний механізм зазвичай розглядається як фундаментальна система інструментів і методів для управління конкретними процесами або об'єктами в рамках системи управління на всіх рівнях функціонування.

У контексті даного дослідження під адаптивним механізмом формування фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства розуміємо визначену сукупність функцій формування інформаційного простору оцінювання фінансово-економічного потенціалу з врахуванням дії чинників і потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробку та реалізацію економічних рішень в рамках визначеної стратегії адаптації для запобігання потенційним ризикам.

Науковці мають різні погляди на те, як структурувати адаптивний механізм формування фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства з метою гарантування економічної результативності діяльності в умовах мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища.

Підхід Данілова Е. [13] можна вважати одним із найбільш ґрунтовних, оскільки він окреслює різні складові механізму, включаючи фінансові інтереси, функції управління, принципи, методи, організаційну структуру, персонал, методи, технології, інструменти та критерії оцінки фінансово-економічного потенціалу.

Радченко О. П. [14] наголошує, що адаптивний механізм необхідно розглядати комплексно, як сукупність необхідних інструментів, послідовних дій та методів, які забезпечують своєчасну та адекватну реакцію на зміну зовнішнього середовища, а також сприяють пристосуванню внутрішнього середовища суб'єктами підприємницької діяльності до викликів глобального середовища.

Схематично адаптивний механізм формування фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства наведено на рис. 1, відповідно до якого він містить такі узагальнюючі складові як: формування аналітико-інформаційної бази, діагностика, прийняття економічних рішень та оцінка їх ефективності. Центральне місце в структурі механізму займають адаптивні економічні рішення, під якими будемо



Рис. 1 - Адаптивний механізм формування фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства

розуміти комплекс заходів та дій, що базуються на гнучкому реагуванні на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, оптимізації ресурсів, стратегічному плануванні, а також використанні сучасних інструментів аналітики для досягнення максимальної ефективності та стійкості підприємства.

Адаптивні економічні рішення передбачають собою низку цілеспрямованих та узгоджених кроків, що вживаються для підтримання та досягнення найкращого стану потенціалу підприємства в разі неочікуваних змін у зовнішньому середовищі. Необхідно зазначити, що потребує розроблення відповідний науково-методичний апарат обґрунтування альтернатив рішень з урахуванням змін ринкового середовища [15, с. 58]. Удосконалення процесу ухвалення економічних рішень дозволяє

швидко реагувати на зміни, забезпечуючи гнучкість та адаптивність.

Реалізація методичного підходу до оптимізації процесу ухвалення економічних щодо формування адаптивного фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства, має ґрунтуватися на матричному аналізі, який забезпечує формування альтернативних стратегій та їх комбінацій з урахуванням різних чинників (рис.2).

Результатом апробації цього підходу на прикладі підприємств машинобудівної галузі Харківської області стало виокремлення зони комбінації рівня адаптивності фінансово-економічного потенціалу та впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 3).

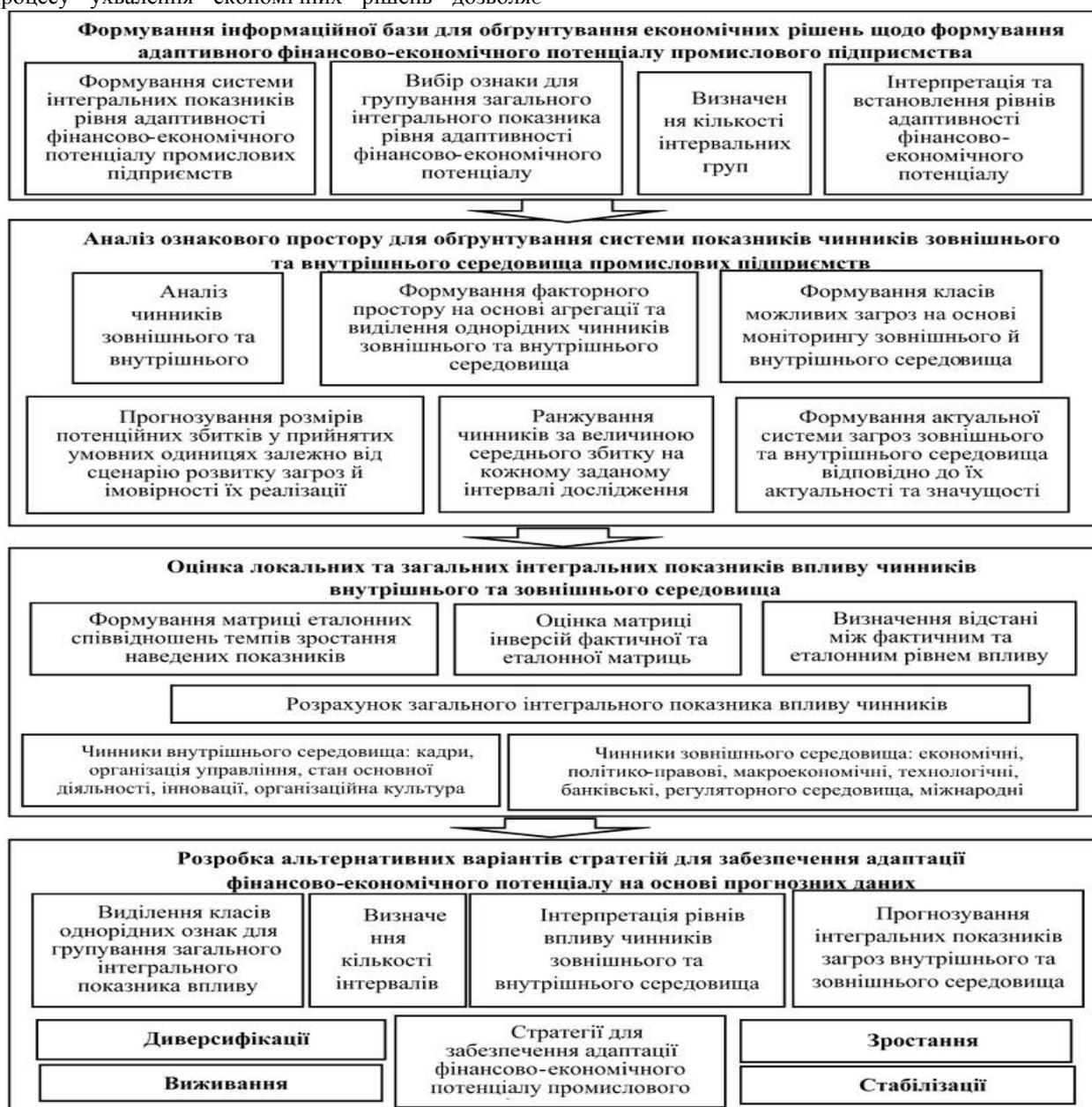


Рис. 2 - Методичний підхід до процесу ухвалення економічних рішень щодо формування адаптивного фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства на основі матричного аналізу

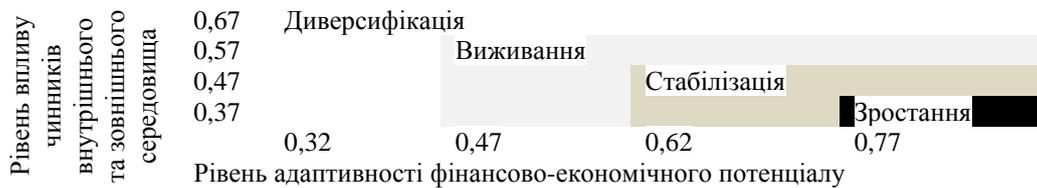


Рис. 3 - Матриця вибору стратегічних альтернатив для забезпечення адаптації фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства

Кожна з вказаних стратегій має свої особливості та спрямування:

– стратегія зростання, що спрямована на збільшення обсягів виробництва, продажів, прибутку та ринкової частки, використовується у періоди, коли ринок розвивається і є потенціал для розширення. Зростання може бути внутрішнім (за рахунок розширення поточної діяльності) або зовнішнім (шляхом придбання нових підприємств або філій);

– стратегія стабілізації, що спрямована на збереження стабільності та підтримку існуючих рівнів виробництва, продажів та прибутку, використовується у стабільних ринкових умовах або у випадку, коли підприємство переживає періоди нестабільності та потребує консолідації;

– стратегія виживання, що спрямована на мінімізацію втрат і виживання у складних умовах, використовується у кризових ситуаціях, коли підприємство зіштовхується з серйозними проблемами, такими як фінансові труднощі, конкурентний тиск або зміни в ринкових умовах;

– стратегія диверсифікації, що передбачає розширення діяльності підприємству шляхом входу на нові ринки або виробничі сегменти, дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з концентрацією на одному ринку або в одній галузі, та забезпечити більшу стійкість у складних умовах.

Оцінка ефективності реалізації стратегічних альтернатив для забезпечення адаптації фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства є критично важливою для його стабільності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Шляхом оцінки альтернативних стратегій можна визначити потенційні ризики та знайти шляхи їх зменшення або уникнення, що сприяє збільшенню фінансової стійкості підприємства, виявити найбільш ефективні стратегії використання ресурсів, що допомагає максимізувати прибуток та ефективно управляти витратами.

Матричний підхід сприяє об'єктивному порівнянню різних варіантів стратегій та допомагає визначити найкращі адаптивні дії з урахуванням усіх чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Процес вибору стратегічних варіантів може значно відрізнитися залежно від цілей підприємства, наявних ресурсів, масштабів викликів зовнішнього та внутрішнього середовища, рівня адаптивності до ризиків системи управління підприємства та можливих прогнозів на майбутнє.

Основною метою системи оперативного прийняття рішень є пошук стратегічного рішення, яке гарантуватиме фінансову стабільність та економічну стійкість за конкретних обставин, незважаючи на те, що промислове підприємство має обмежені ресурси.

Оцінка ефективності реалізації стратегічних альтернатив формування адаптивного фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства на основі інтелектуального інструментального аналізу включає декілька етапів:

– оцінку, аналіз та прогнозування загального рівня фінансово-економічного потенціалу та рівня дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваних промислових підприємств та формування на основі цих даних стратегій адаптації;

– формування комплексу адаптивних економічних рішень відповідно до стратегій адаптації в рамках різних компонентів з метою гарантування ефективного забезпечення необхідного рівня фінансово-економічного потенціалу, достатнього для стабільного функціонування та подальшого розвитку.

Із метою оцінки ефективності прийнятих економічних рішень щодо формування адаптивного фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства побудовано чотирьохкомпонентну імітаційну модель (рис. 4), яка є аналітичним інструментом, що дозволяє досліджувати та прогнозувати наслідки впровадження різних стратегічних заходів на фінансово-економічний потенціал підприємства.

Основним компонентом цієї моделі є комплекс стратегічних заходів, які визначають конкретні стратегічні напрямки, що плануються впровадити для підвищення фінансово-економічного потенціалу підприємства за різними його компонентами.

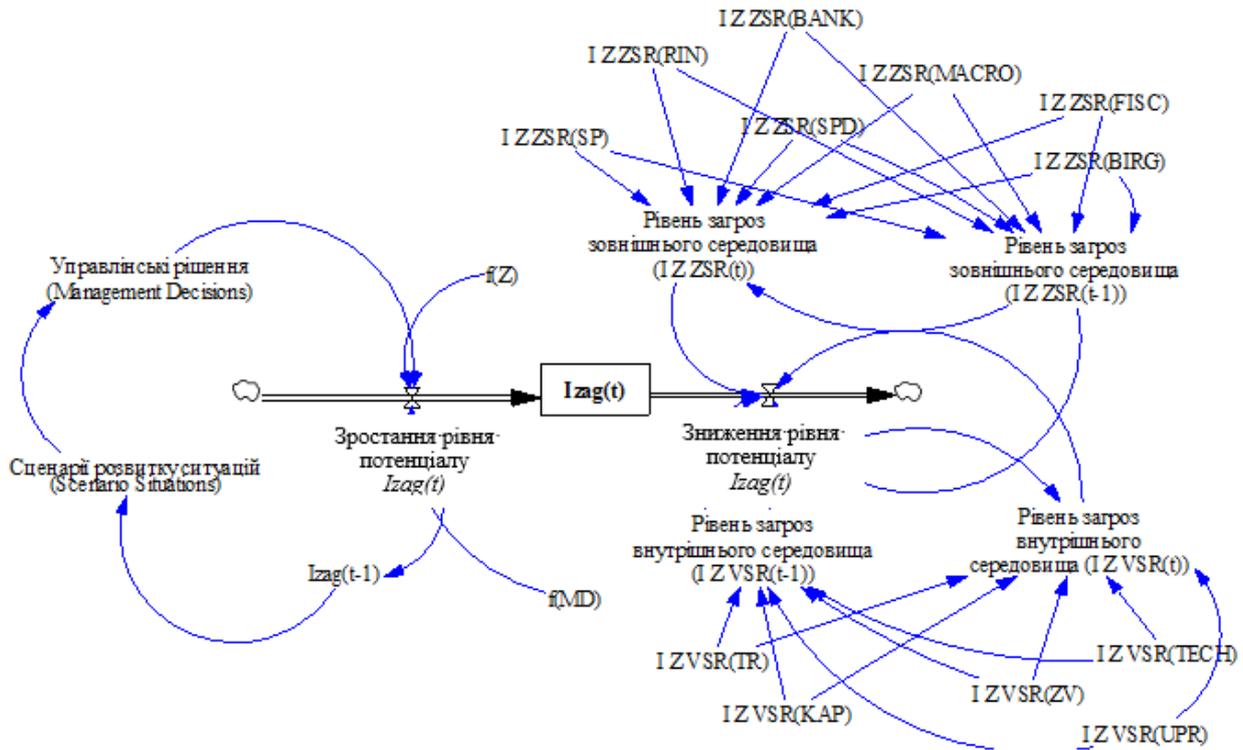


Рис. 4 - Модель оцінювання ефективності прийнятих економічних рішень щодо формування адаптивного фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства

Результуючим параметром імітаційної моделі є рівень фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства  $Izag(t)$ , який коливається під впливом таких чинників:

- поточний та попередній рівень впливу загроз зовнішнього середовища  $I Z ZSR$ , що формується під впливом певного набору зовнішніх факторів;
- ступінь впливу загроз внутрішнього середовища  $I Z VSR$  як в поточний, так і в попередній моменти часу, який формується під впливом певної групи внутрішніх факторів;
- тенденції зміни показника фінансово-економічного потенціалу в попередніх часових періодах  $Izag(t-1)$ ;
- обраного економічного рішення  $MD$ ;
- можливого сценарію розвитку подій  $SS$ .

Після встановлення правил побудови імітаційної моделі виділено три варіанти сценарію розвитку подій: оптимістичний, прогнозований, кризовий. Тому змінну імітаційної моделі  $SS$  присвоєно значення 1, 2 або 3. Для кожного окремого варіанту сценарію в поточний момент часу економічне рішення приймається на основі рівня фінансово-економічного потенціалу, впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, а також прогнозованого рівня фінансово-економічного потенціалу. Змінні  $f(MD)$  та  $f(Z)$  є додатковими елементами і дозволяють враховувати різні комбінації факторів в імітаційних експериментах та їх сукупний вплив на управління рівнем фінансово-економічного потенціалу. Ці змінні залежать від процесу

оперативного прийняття рішень і мають певні вагові коефіцієнти.

Імітаційні експерименти, які відображають результати економічних рішень, прийнятих керівниками підприємств, виходячи з ситуації, що склалася, та з урахуванням прогнозованого рівня фінансово-економічного потенціалу промислових підприємств за шістьма потенційними сценаріями.

Сценарій (Base) – базовий опис коливань загального показника фінансово-економічного потенціалу від початкового до кінцевого стану, без урахування впливу потенційних загроз або відсутності проактивних економічних рішень;

Сценарій «ScK» – ситуація, коли існує високий рівень впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, що впливають на загальний показник фінансово-економічного потенціалу, конкретні дії в рамках оперативного прийняття рішень керівництвом не вживаються;

Сценарій «ScR» – ситуація, коли вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на загальний показник фінансово-економічний потенціалу є відносно низьким, а певні дії відсутні;

Сценарій «ScD» – сценарій, що відображає нейтральний рівень впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на загальний індикатор фінансово-економічного потенціалу, а також відсутність певних дій;

Сценарій «DecK» – відображає ситуацію, коли спостерігається високий рівень впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на загальний показник фінансово-економічного потенціалу. Цей сценарій вимагає пріоритетних дій для ефективної протидії загрозам;

Сценарій «DecD» відображає ситуацію, коли зовнішні та внутрішні загрози мають помірний вплив на загальний показник фінансово-економічної безпеки. Він фокусується на визначенні найкращих дій, які можуть бути ефективно реалізовані за таких обставин;

Сценарій «DecR» відображає ситуацію, коли вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на фінансово-економічний потенціал є мінімальним, а дії здійснюються ефективно у відповідь на ризики.

Імітаційні експерименти використовуються для тестування різних стратегій прийняття рішень в умовах невизначеності та складності середовища функціонування промислових підприємств, допомагають оцінити, як різні сценарії розвитку подій впливають на фінансово-економічний потенціал підприємства. Отримані результати імітаційних експериментів дозволяють зрозуміти, яким чином чинники зовнішнього та внутрішнього середовища впливають на фінансово-економічний потенціал промислового підприємства та як вони можуть бути враховані для прийняття оптимальних економічних рішень в процесі вибору стратегії адаптації фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства.

**Висновки.** Таким чином, розробка та імплементація ефективних адаптивних механізмів формування фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства стає ключовим завданням, що вимагає комплексного підходу, включаючи використання сучасних методів фінансового аналізу, прогнозування та управління ризиками. Запропонований адаптивний механізм становить науково-методичний базис практичних дій щодо реалізації стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення зростання та стабільно високого рівня фінансово-економічного потенціалу. Практичне значення проведеного дослідження полягає у можливості застосування підприємствами створеної матриці вибору стратегій адаптації для ефективності визначення оптимальних напрямів дій з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників для забезпечення здатності до швидкої адаптації до змін на основі оцінки ефективності реалізації стратегічних альтернатив.

Доведено ефективність розробки та реалізації стратегічних варіантів адаптації фінансово-економічного потенціалу промислових підприємств шляхом розробки низки практичних економічних заходів, прийнятних в рамках обраної стратегії (зростання, стабілізація, виживання, диверсифікація) та обґрунтовано їх ефективність на основі застосування імітаційних моделей для розробки сценаріїв, адаптованих до поточних обставин та майбутніх прогнозів, що створює

можливості підвищити якість процесу прийняття рішень та дозволяє оперативно вносити корективи з метою нівелювання негативного впливу нестабільного внутрішнього та мінливого зовнішнього середовища.

#### Список літератури

1. Кривобок К. В. (2018). Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка і суспільство*, 14, 412-420.
2. Смерічевський С. Ф. (2023). Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство*, 48, 1-7.
3. Філіпішина Л. М. (2017). Еволюція концептуальних підходів до формування стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. *Вісник Приазовського Державного технічного університету. Серія : Економічні науки*, 34, 172-180.
4. Стец І. (2017). Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 18, 300-305.
5. Мясников В. О. (2018). Формування механізму адаптивного управління інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*, 2, 1-7.
6. Калініченко З. (2020). Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*, 3, 222-231.
7. Vlasenko, V. (2023). Principle approach to forming and implementing an effective system of enterprise's economic security under conditions of economic recovery. *Development Service Industry Management*, (4), pp. 34–41.
8. Zaika K., Pochtovyuk A. and Buriak I. (2021). Formation of Resource Potential Management Mechanism at Industrial Enterprise, 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), Kremenchuk, Ukraine, 2021, pp. 1-5. DOI: 10.1109/MEES52427.2021.9598737.
9. Гринчуцький В. І., Блашак Б. Я. (2019). Теоретичні аспекти формування механізму нарощування фінансового потенціалу підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 3, 177-182.
10. Кузьминчук Н., Євтушенко В., Куценко Т., Строков І., & Герованесова О. (2022). Діагностика банкрутства як елемент стратегічного управління маркетинговою активністю підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 436-445.
11. Галицький О.М. (2017). Теоретико-методичні аспекти адаптивних моделей управління. *Агросвіт*, 1-2, 39–43.
12. Якименко-Терещенко Н.В., Кожуріна Л.С. (2017). Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*, 6 (46), 535–538.
13. Данилова Е. І. (2020). Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 342 с.
14. Радченко О.П. (2023). Обґрунтування необхідності створення адаптивного механізму розвитку аграрного сектору в умовах невизначеності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 3(52), 454–465.
15. Сірік І. П. (2011). Підходи до обґрунтування рішень в умовах адаптації підприємства до змін ринкового середовища. *Інвестиції: практика та досвід*, 15, 56–58.

#### References (transliterated)

1. Kryvobok K. V. (2018). Obgruntuvannya suchasnoho pidkhodu shchodo adaptatsii pidpriemstva do nestiikoho zovnishnoho sere dovishcha [Justification of the modern approach to adaptation of the enterprise to the unstable external environment]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], 14, 412-420.
2. Smerichevskiy S. F. (2023). Osoblyvosti zastosuvannya kontseptsii adaptivnoho upravlinnia pry zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Features of the application of the concept of adaptive management in ensuring the economic security of enterprises] *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 48, 1-7.
3. Filipishyna L. M. (2017). Evoliutsiia kontseptualnykh pidkhodiv do formuvannya stratehii staloho ekonomichnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [The Evolution of Conceptual

- Approaches to Forming the Strategy of Stable Economic Development of Industrial Enterprises]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnogo tekhnichnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky* [Reporter of the Priazovskiy State Technical University. Section: Economic sciences], 34, 172-180.
4. Stets I. (2017). Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom [Adaptive control enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and national economic problems]*, 18, 300-305.
  5. Miasnykov V. O. (2018). Formuvannya mekhanizmu adaptivnoho upravlinnia innovatsiinoho potentsialu mashynobudivnykh pidpriemstv [Formation of the mechanism of adaptive management of the innovative potential of a machine-building enterprise]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*, 2, 1-7.
  6. Kalinichenko Z. (2020). Problemy adaptivnoho upravlinnia biznes-systemamy v umovakh vplyvu destabilizatsiinykh faktoriv v Ukraini [Problems of adaptive management of business systems in the conditions of influence of destabilizing factors in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav [Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs]*, 3, 222-231.
  7. Vlasenko, V. (2023). Principle approach to forming and implementing an effective system of enterprise's economic security under conditions of economic recovery. *Development Service Industry Management*, (4), pp. 34–41.
  8. Zaika K., Pochtovyuk A. and Buriak I. (2021). Formation of Resource Potential Management Mechanism at Industrial Enterprise, 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), Kremenchuk, Ukraine, 2021, pp. 1-5. DOI: 10.1109/MEES52427.2021.9598737.
  9. Hrynychtskyi V. I., Blashchak B. Ya. (2019). Teoretychni aspekty formuvannya mekhanizmu naroshchuvannya finansovoho potentsialu pidpriemstv [Theoretical aspects of forming the enterprises' financial capacity building mechanism]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia [Eastern Europe: Economy, Business and Management]*, 3, 177-182.
  10. Kuzmynchuk N., Yevtushenko V., Kutsenko T., Stokov I., & Terovaneso O. (2022). Diahnostyka bankrutstva yak element stratezhichnoho upravlinnia marketynhovoju aktyvnistiu pidpriemstv [Bankruptcy diagnosis as the element of strategic management of the enterprises marketing activity]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky [Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice]*, 1(42), 436-445.
  11. Halyskyi O.M. (2017). Teoretyko-metodychni aspekty adaptivnykh modelei upravlinnia [Theoretical and methodological aspects of adaptive management models]. *Ahrosvit [Agrosvit]*, 1-2, 39-43.
  12. Iakymenko-Tereshchenko N.V., Kozhurina L.S. (2017). Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh: meta i mekhanizm realizatsii [Adaptive management of the enterprise in modern conditions: purpose and mechanism of implementation]. *Molodyi vchenyi [Young Scientist]*, 6 (46), 535–538.
  13. Danilova E. I. (2020). Kontsepsiia systemnoho pidkhodu do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [The concept of a systemic approach to the management of the economic security of the enterprise]: monohrafiia. Vinnytsia : Yevropeiska naukova platforma, 342 s.
  14. Radchenko O.P. (2023). Obruntuvannya neobkhidnosti stvorennia adaptivnoho mekhanizmu rozvytku ahrarnoho sektoru v umovakh nevyznachenosti [Justification of the necessity of creating an adaptive mechanism for the development of the agricultural sector in conditions of uncertainty]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia [Market economy: modern management theory and practice]*, 3(52), 454-465.
  15. Sirik I. P. (2011). Pidkhody do obruntuvannya rishen v umovakh adaptatsii pidpriemstva do zmin rynkovoho seredovyscha [Approaches to justification of decisions c terms of adaptation of the enterprise to change in the market environment]. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, 15, 56-58.

Надійшла (received) 21.04.2024

#### *Відомості про авторів / About the Authors*

**Заїка Катерина Олегівна (Zaika Kateryna)** – здобувач третього рівня вищої освіти, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, асистент кафедри економіки; м. Кременчук, Україна; тел. +380977794362, e-mail: kateorlova.977@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8467-4608>

**С.І. ГРИЩЕНКО****ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Статтю присвячено дослідженню особливостей організації фінансового менеджменту суб'єктів туристичної діяльності. Встановлено, що одним з найбільш перспективних сучасних напрямів розвитку фінансового менеджменту є менеджмент, що базується на управлінні вартістю підприємства або VBM-менеджмент. Метою статті є узагальнення наукових положень основних концепцій вартісно-орієнтованого управління фінансами з позицій впливу на ефективність діяльності суб'єктів туристичної сфери. Основні завдання, які вирішувалися: з'ясування сутності сучасних концепцій вартісно-орієнтованого управління фінансами, їх переваг, недоліків та можливостей використання суб'єктами туристичної діяльності; розроблення рекомендації щодо впровадження системи вартісно-орієнтованого управління суб'єктами туристичної діяльності в контексті реалізації цілей сталого розвитку. Доведено необхідність розроблення системи показників і методик їх оцінювання для підприємств, які перебудовують систему фінансового менеджменту на засадах вартісно-орієнтованого управління, з урахуванням галузевої специфіки та інших чинників. Обґрунтовано важливе для бізнесу значення взаємодії зі стейкхолдерами, що підтверджується накопиченим зарубіжними компаніями досвідом, узагальненням кращих практик, теоретичними розробками та результатами науково-практичних досліджень українських і зарубіжних вчених. Визначено передумови, які доцільно враховувати суб'єктам туристичної діяльності на етапі прийняття рішення про доцільність перебудови системи фінансового менеджменту, орієнтуючись на концепцію вартісно-орієнтованого управління. Запропоновано модель впровадження системи вартісно-орієнтованого управління фінансами суб'єктів туристичної діяльності в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

**Ключові слова:** вартісно-орієнтоване управління фінансами, суб'єкти туристичної діяльності, цілі сталого розвитку, взаємодія зі стейкхолдерами.

**SERGI GRISHCHENKO****FORMATION OF A SYSTEM OF VALUE-ORIENTED MANAGEMENT OF A TOURISM ENTITY IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

The article is concerned with studying the peculiarities of organisation of financial management of tourism entities. It has been determined that one of the most promising modern directions of development of financial management is management based on enterprise value management or VBM-management. The article is aimed at generalising the scientific provisions of the basic concepts of value-based financial management from the point of view of influence on the efficiency of activity of tourism entities. The main tasks that were solved are: clarifying the essence of modern concepts of value-based financial management, their advantages, disadvantages and possibilities of use by tourism entities; developing recommendations for the implementation of a system of value-based management of tourism entities in the context of sustainable development goals. The necessity of developing a system of indicators and methods for their evaluation for enterprises that restructure the financial management system on the basis of value-based management, taking into account industry specifics and other factors, is proved. The importance of interaction with stakeholders for business is substantiated, which is confirmed by the experience gained by foreign companies, generalisation of best practices, theoretical developments and results of scientific and practical research by Ukrainian and foreign scientists. The prerequisites that should be taken into account by tourism entities at the stage of making a decision on the feasibility of restructuring the financial management system, focusing on the concept of value-based management, have been determined. A model for implementing a system of value-based financial management of tourism entities in the context of implementing the goals of sustainable development has been proposed.

**Keywords:** value-based financial management, tourism entities, sustainable development goals, interaction with stakeholders.

Актуальність дослідження. Зважаючи на кризові явища в економіці та суспільстві, що зумовлені повномасштабною війною на території України, які призвели до економічних втрат суб'єктів туристичної галузі, важливого значення набуває управління фінансами туристичних підприємств. Це пояснюється тим, що управління фінансами є не лише однією із провідних сфер життєзабезпечення туристичного бізнесу, але й такою, яка динамічно змінюється під впливом як НТП, так і глобальних тенденцій в усіх аспектах соціально-економічного життя. Для з'ясування специфіки організації фінансового менеджменту суб'єктів туристичної діяльності доцільно дослідити сучасні концепції розвитку фінансового менеджменту, систематизувати загальні та специфічні принципи його організації, місце та взаємозв'язки з іншими підсистемами підприємства.

Огляд літератури. Важливе значення для побудови та забезпечення ефективного функціонування системи фінансового менеджменту має дослідження наукових підходів та концепцій, покладених в його основу. Науковці відзначають зміни концепцій і підходів до тлумачення сутності фінансового менеджменту,

враховуючи тенденції розвитку підприємництва та умов ведення бізнесу, нову систему цінностей суб'єктів господарювання і суспільства, які змінюються з урахуванням глобальних потрясінь та змін чинників зовнішнього середовища [1, с. 9]. Серед українських дослідників теорії фінансового менеджменту доцільно згадати О.В. Кнейслер, О.Р. Красовського, О.Ю. Ніпаліді [1, с. 18], Жигалкевич Ж.М. та Кам'янську О.В. [2, с.13], які виокремлюють такі основні концепції: теперішньої вартості, підприємницького ризику і грошових потоків. Лапіна І. С. та Гончаренко О. М. [3, с. 11], крім зазначених, також розглядають взаємопов'язані концепції, які формують основу фінансового менеджменту: концепція компромісу між ризиком і прибутковістю; концепція ціни капіталу; концепція ефективності ринку капіталу; концепція асиметричної інформації; концепція агентських відносин; концепція альтернативних витрат. Різноманіття концепцій фінансового менеджменту Верланов Ю.Ю. [4] пояснює існуванням безлічі об'єктивних ситуацій, які потребують врахування в процесі прийняття управлінських рішень у сфері фінансів.

Аналіз наукової літератури показав, що найбільш перспективним сучасним напрямом розвитку фінансового менеджменту більшість вчених [5-8] вважають менеджмент, що базується на управлінні вартістю підприємства (компанії, фірми) або VBM-менеджмент (VBM – Value Based Management). В основі даного підходу – ідеологія управління вартістю, сутність якої проявляється у зацікавленості вищого керівництва компанії у створенні вартості для акціонерів [5].

Таким чином, наявність наукового доробку і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансами суб'єктів господарювання не заперечує потребу їх продовження з метою впровадження в практику господарювання підприємств різних видів економічної діяльності найбільш ефективних методів і підходів, враховуючи галузеву та іншу специфіку, світовий і вітчизняний досвід.

Метою статті є узагальнення наукових положень основних концепцій вартісно-орієнтованого управління фінансами з позицій впливу на ефективність діяльності суб'єктів туристичної діяльності. Для досягнення цієї мети вирішувалися такі основні завдання: розглянути сутність сучасних концепцій вартісно-орієнтованого управління

фінансами; визначити переваги і недоліки, а також можливості їх використання суб'єктами туристичної діяльності; розробити рекомендації щодо впровадження системи вартісно-орієнтованого управління суб'єктами туристичної діяльності в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Система вартісно-орієнтованого управління набула поширення у відповідь на «незадоволеність економістів традиційною категорією бухгалтерської виручки в рамках управління прибутковості акціонерів» – зазначають Л.А. Костирко, О.О. Терещенко, Р.О. Костирко, О.О. Серєда [7, с. 10]. Її основоположниками є А. Раппапорт та Б. Стюарт [9, 10], які сформулювали основні положення теорії VBM. Послідовниками теорії А. Раппапорта стали: Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, А. Дамодоран, Г. Арнольд, Д. Мартін, Дж. В. Петі та інші, в тому числі українські вчені – Т.О. Завалій, Л.А. Костирко та Р.О. Костирко, О.О. Терещенко, О.О. Серєда, М.В. Чорна. Кожний вчений зробив свій внесок в розвиток теорії VBM, що визначило особливості відповідних концепцій вартісно-орієнтованого управління. Узагальнення наукових підходів зарубіжних вчених до визначення сутності вартісно-орієнтованого управління надано в табл..

Таблиця - Наукові положення основних концепцій вартісно-орієнтованого управління фінансами (узагальнено автором за даними [8, 9, 11-15])

Представник	Особливості підходу
Альфред Раппапорт [8, 9]	Основними елементами концепції є: оцінювання; стратегія; фінанси і корпоративне управління. В основі підходу – додана акціонерна вартість, яка визначається як різниця між оцінкою вартості в разі впровадження аналізованої стратегії розвитку компанії і базовою величиною вартості на поточний момент оцінювання. Виправданими є лише ті витрати, які створюють додану вартість за умови, що рентабельність вкладень у відсотковому вираженні вище частки витрат на їх залучення.
Г. Арнольд [11]	Ключовими елементами концепції є: збереження добробуту акціонерів у довгостроковому періоді; створення вартості за умови, що віддача на вкладені кошти перевищує середньогалузеві показники; чітке уявлення менеджерів про якість виконання поставленого завдання – максимізацію вартості в довгостроковому періоді. Важливим є врахування зовнішніх показників з урахуванням їх прозорості, малочисельності і можливості достовірної оцінки потенціалу зростання вартості компанії. Вартість компанії ставиться в залежність від таких чинників: збільшення норми прибутковості на капітал; залучення капіталу в перспективні напрями, які найбільш суттєво впливають на створення нової вартості; відволікання капіталу з найменш ефективних напрямів, де потенціал створення вартості є найменшим; досягнення конкурентних переваг і утримання позицій завдяки комплексу заходів системної дії; побудова системи управління вартістю, орієнтованої на зниження ризику бізнесу за рахунок оптимального розподілу в компанії фінансових і інтелектуальних ресурсів, управління тимчасовим кон'юнктурним зменшенням норми прибутковості.
Д.Д. Мартін, Дж. В. Петі [12]	Вартісно-орієнтоване управління (VBM) «... означає низку інструментів управління, що використовуються для удосконалення діяльності компанії з метою підвищення акціонерної вартості. Капіталовкладення є успішними для акціонерів в тому випадку, якщо його інвестиції приносять прибуток». Згідно підходу вчених «... базовим принципом, що лежить в основі VBM є модель дисконтованих грошових потоків компанії. Вони дотримувалися того, що для успішного використання VBM, потрібно зв'язати між собою продуктивність і винагороду, а головним принципом, що лежить в основі використання VBM, є вимірювання та винагородження діяльності зі створення акціонерної вартості, що в підсумку призведе до збільшення акціонерної вартості».
Т. Коупленд, Т. Коллер [13]	VBM – концепція, яка спрямована на якісне покращення стратегічних та оперативних рішень на усіх рівнях управління підприємством завдяки концентрації зусиль усіх осіб на факторах створення вартості.
Д. Мак Таггарт [14]	Концепція VBM – це система переконань, принципів і процесів, поєднання яких сприяє досягненню компанією успіху у конкурентній боротьбі та боротьбі з інституційними імперативами зсередини. Поєднання цих переконань, принципів і процесів на засадах реалізації системного підходу є основою досягнення головної мети компанії.
Ф. Хаспес, Т. Нода та Ф. Балос [15]	VBM – управлінський підхід, який передбачає поєднання «... цілей, організаційних структур і систем, прискорених стратегічних і операційних процесів, а також оновлених практик управління ресурсами». Це, на думку вчених, призводить до «... оновлення корпорації, трансформування її культури в міру зміни поведінки на усіх рівнях».

Аналізуючи особливості розвитку концепції вартісно-орієнтованого управління А.С. Вокалюк виокремлює три основні підходи:

1) класичний, сутність якого полягає у максимізації вартості для власників, узгодженні інтересів інвесторів і менеджерів;

2) підхід до управління на основі вартості для стейкхолдерів, який передбачає максимізацію вартості з урахуванням інтересів як фінансових, так і нефінансових стейкхолдерів;

3) стратегічне вартісно-орієнтоване управління, що базується на оцінці вартості з урахуванням стратегічних перспектив розвитку підприємства [8, с. 163].

В Україні систему вартісно-орієнтованого управління почали активно впроваджувати великі підприємства корпоративного сектора економіки, що пояснюється спрямованістю концепції VBM на вирішення таких завдань:

- оцінка альтернативних стратегій та конкретних програм в рамках цих стратегій для вибору найбільш оптимальних;

- оцінка операцій злиття, поглинання, відокремлення структурних одиниць, рекапіталізація, викуп акцій;

- використання методів управління на основі вартості для аналізу і визначення цільових нормативів ефективності діяльності компанії та її підрозділів;

- обмін інформацією з основними стейкхолдерами щодо показників вартості компанії [7, с. 11-12].

На користь використання концепції вартісно-орієнтованого управління свідчить також і світовий досвід, який показує, що компанії, які використовують у своїй практиці концепцію VBM мають перевагу над тими, які даний підхід не реалізують, завдяки таким чинникам [7, с. 12; 8, с. 162]:

- підвищенню прозорості операцій щодо створення та/або руйнування вартості бізнесу;

- вищому рівню зацікавленості працівників у створенні вартості та ефективнішому використанні ресурсів;

- збільшенню доходності акцій в порівнянні з іншими компаніями на ринку;

- більш ефективному інвестиційному менеджменту;

- підвищенню ефективності бізнес-процесів;

- орієнтації на довгострокову, а не миттєву вигоду;

- консолідації зусиль усіх контрагентів заради підвищення вартості;

- зосередженню зусиль на ключових факторах вартості, що дозволяє вибудувати якісну систему управління бізнесом;

- постійному і максимально повному моніторингу діяльності компанії, що підвищує рівень забезпечення якості і ефективності управлінських рішень;

- можливості оптимального поєднання довгострокових і короткострокових цілей завдяки поєднанню показників вартості та прибутку;

- можливості визначення ключових показників вартості як індикаторів точок її зростання, враховуючи при цьому усі витрати і ризики ведення бізнесу;

- використанню системи матеріальної компенсації співробітникам компанії, узгодженої з розміром створеної кожним працівником вартості (саме ця особливість дозволяє позбутися проблеми концепції «агентських відносин»).

У той же час, концепція вартісно-орієнтованого управління має також і свої недоліки, серед яких вчені відзначають велику кількість показників і складність методик розрахунку, які використовуються [8, с. 163]. Це призводить до неточності розрахунків для компаній малого бізнесу через складність прогнозування грошових потоків; великі витрати, які пов'язані з імплементацією даної концепції в практику господарювання на підприємствах; складність розрахунків; складність переведення показників бухгалтерського обліку в економічні показники; складність вимірювання та практичного застосування ключових показників, які передбачаються теорією вартісно-орієнтованого управління.

Зазначене обумовлює необхідність для підприємств, які планують впроваджувати концепцію вартісно-орієнтованого управління в систему фінансового менеджменту, розроблення системи показників і методик їх оцінювання з урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємств та інших чинників. Так, наприклад, передбачається використання індивідуального підходу для ідентифікації найбільш важливих для підприємства груп стейкхолдерів, враховуючи галузеву специфіку підприємства. Це важливо, оскільки взаємодії зі стейкхолдерами виокремилися у спеціальний напрям менеджменту – стейкхолдер-менеджмент, розглядаючи зацікавлені сторони як рівноправних учасників бізнесу [8, с. 164].

Важливе значення взаємодії зі стейкхолдерами для бізнесу підтверджується накопиченим зарубіжними компаніями досвідом, узагальненням кращих практик, теоретичними розробками та результатами науково-практичних досліджень. Це зумовило необхідність розроблення низки стандартів серії AA 1000 [16, 17], які є керівництвом для складання звітності компаній про досягнення у сфері сталого розвитку. Серія стандартів AA1000 була прийнята у 2003 році британською організацією «AccountAbility» з AA1000 Framework Standard, які було розроблено ще у 1999 році [16]. З тих пір ці стандарти постійно розвиваються і удосконалюються. Стандартами цієї серії є: AA1000AP: Стандарт AA1000 AccountAbility Principles (2018); AA1000AS: Стандарт AA1000 Assurance Standard (2008), який базується на принципах AA1000AP (AA1000 Assurance Standard (AA1000AS, 2008) з Додатком 2018); AA1000SES: AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015) був розроблений спеціально для керівництва з урахування як спеціального – критерію залучення зацікавлених сторін. Ці стандарти призначені для оцінки, проєктування, впровадження та інформування про високоякісне залучення зацікавлених сторін компанією.

Головною ідеєю концепції вартісно-орієнтованого управління є зростання доданої вартості, що є результатом кількісного виміру різних чинників, умов та механізмів генерації вартості, які вчені розглядають як індикатор стійкого (сталого) розвитку підприємства та механізм досягнення стратегічних цілей [7, с. 20].

Для туристичного бізнесу можна виокремити ряд передумов, які доцільно враховувати, приймаючи рішення про доцільність перебудови системи фінансового менеджменту, орієнтуючись на концепцію вартісно-орієнтованого управління. Зокрема такими передумовами є:

- конкуренція між суб'єктами ринку туристичних послуг за інвестиційні ресурси, що і зумовлює пріоритетність зростання вартості;
- переваги, які отримують суб'єкти туристичної діяльності (СТД) від запровадження вартісно-орієнтованого підходу – можливість підвищити якість менеджменту завдяки оцінюванню якості управлінських рішень у сфері фінансів; оптимальний розподіл фінансових ресурсів за напрямками діяльності; визначення особистого внеску працівників у розвиток бізнесу, їх мотивація щодо створення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що зорієнтовано на зростання вартості бізнесу.

З позицій забезпечення стійкого розвитку підприємства в межах реалізації концепції вартісно-орієнтованого управління виокремлюють: фінансово-економічні, соціальні та екологічні цілі [7, с. 20], досягнення яких забезпечується завдяки:

- ефективному використанню фінансових ресурсів;
- досягненню фінансової прозорості;
- вільному доступу до ринку капіталу;
- ефективній системі ризик-менеджменту;
- інноваціям;
- лояльності персоналу;
- надійній та ефективній фінансовій політиці;
- виявленню та ефективному управлінню чинниками створення вартості.

Стратегічною ціллю при цьому вчені визначають – вибір джерел фінансування та максимізацію доходності [7, с. 20], акцентуючи на тому, що сама модель системи вартісно-орієнтованого управління повинна відповідати інтересам стейкхолдерів, а саме – стабільному відтворенню вартості. Доцільно зазначити, що такий підхід є дещо звуженим, оскільки крім відтворення вартості, що є пріоритетним для акціонерів та інвесторів підприємства, діяльність підприємства також повинна забезпечувати задоволення потреб і інших груп стейкхолдерів – держави, постачальників і споживачів, топ-менеджерів і персоналу, економічних партнерів, а також громад, на території яких розташовані та/або здійснюють свою діяльність підприємства, інших груп.

На рис. 1 представлено модель впровадження системи вартісно-орієнтованого управління суб'єкта туристичної діяльності в контексті реалізації цілей сталого розвитку (ЦСР), яку розроблено автором на основі [7, 8, 18].

При побудові даної моделі виходили з того, що кожне підприємство має генеральну ціль, заради якої

воно створюється, а також набір додаткових цілей і показників, які різнобічно характеризують ступінь досягнення генеральної цілі. Такою додатковою стратегічною ціллю в контексті впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління слід вважати – зростання вартості бізнесу. При цьому стейкхолдерів поділяють на дві групи – внутрішні і зовнішні групи впливу, кожна з яких висуває певні вимоги та переслідує певні інтереси і цілі [7, с. 25]. Власники, менеджери, фахівці, колектив – становлять внутрішню групу стейкхолдерів, до зовнішньої групи належать: споживачі, підрядники, постачальники, кредитори, держава, інші групи зовнішнього середовища (наприклад, громада).

Розглядаючи дану модель в координатах сталого розвитку також доцільно враховувати ступінь досягнення результатів діяльності в трьох аспектах: в економічному, екологічному і соціальному – на рівні суб'єкта господарювання (внутрішня результативність і ефективність) і на зовнішньому рівні – зовнішня результативність і ефективність. При цьому пропонується розмежовувати поняття ефективності і результативності, погоджуючись із вченими [18; 19, с. 326], щодо наступного: досягнення поставлених цілей може відзначатися певними показниками результативності і ефективності; досягнення цілей може бути результативним, але не ефективним; ефективним, але не результативним; і не ефективним, і не результативним. Про ефективність свідчить співвідношення між витраченими на досягнення певних результатів ресурсами. В певних ситуаціях підприємство може витрачати кошти, не отримуючи економічного прибутку, задля досягнення соціальної або екологічної результативності, або витрачати кошти на впровадження природоохоронних проєктів, сприяючи розвитку певних територій, громад, реалізуючи економічну і соціальну політику як щодо власного персоналу, так і щодо різних груп стейкхолдерів. Саме це відрізняє діяльність підприємства, що реалізує цілі сталого розвитку, та своїми пріоритетами визначає не лише досягнення фінансових цілей, а і сприяння суспільному добробуту. Такі пріоритети визначилися як реакція на глобальні тенденції та негативні наслідки глобалізації, серед яких – забруднення довкілля, неконтрольоване зростання кількості населення, дефіцит природних ресурсів, обмежений доступ частини населення планети до джерел питної води і голод, загроза військових конфліктів, вирішити які неможливо без консолідації зусиль світової спільноти [18, с. 47]. З огляду на усвідомлення зазначених загроз та їх загострення почали розвиватися концепція сталого розвитку і концепція соціальної відповідальності бізнесу, а також інструментарій доведення інформації про досягнутий підприємствами прогрес до зацікавлених сторін – звітність зі сталого розвитку, екологічна звітність, добровільна соціальна звітність, яка інтегрує в собі фінансові і нефінансові показники, що представляють інтерес для різних груп стейкхолдерів і знаходять відображення у кінцевому підсумку в гудвілі.

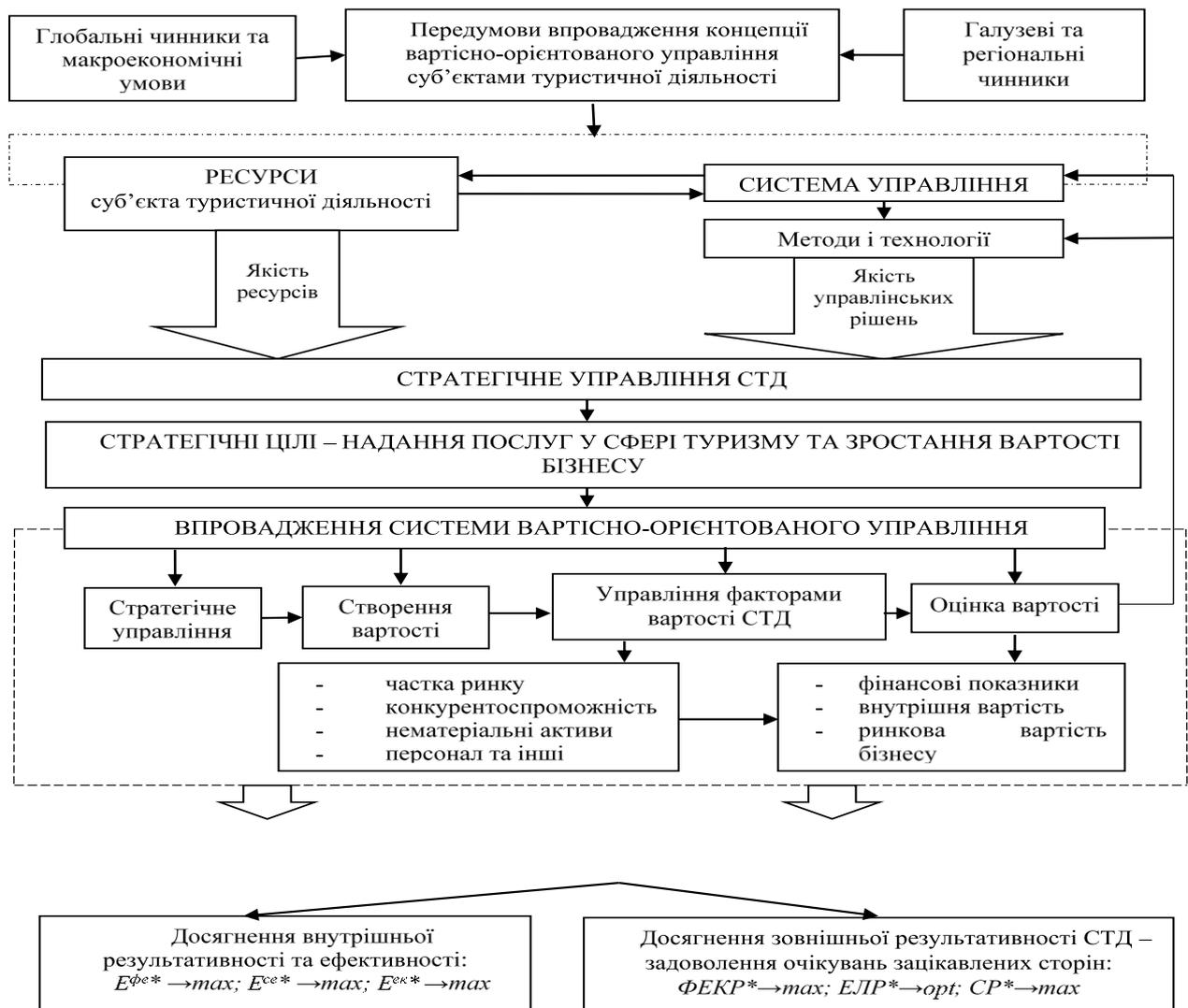


Рис. - Модель впровадження системи вартісно-орієнтованого управління суб'єкта туристичної діяльності в контексті реалізації цілей сталого розвитку (ЦСР) (адаптовано автором за даними [7, 8, 18])

Умовні позначення:  $E^{fe*}$  – фінансово-економічна результативність та ефективність;  $E^{se}$  – соціальна результативність і ефективність;  $E^{ek}$  – екологічна результативність та ефективність;  $\Phi EKP$  – фінансово-економічна результативність бізнесу;  $CP$  – соціальна результативність бізнесу;  $E_{LP}$  – екологічна результативність бізнесу.

Важливим партнером і стейкхолдером суб'єктів туристичної діяльності слід вважати Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) України, яке є центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері туризму і курортів України [20]. Аналіз місії, візії та мети створення і діяльності ДАРТ показує, що в фокусі розвитку туристичної галузі України на сучасному етапі – розвиток туристичного потенціалу регіонів України, становлення конкурентоспроможної, екологічно стійкої індустрії туризму, яка сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню доступності туристичного продукту для усіх категорій мандрівників та сталому розвитку громад, що базується на співпраці з широким колом партнерів. Це свідчить про те, що сталий розвиток стає пріоритетом не лише на державному і галузевому рівнях, а й на рівні окремих СТД.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Впровадження на підприємствах туризму стратегічного вартісно-орієнтованого управління

дозволить СТД досягти переваг над тими, що працюють на засадах традиційних моделей фінансового менеджменту. Зважаючи на складність окремих процесів управління і процедур оцінювання вартості для суб'єктів малого бізнесу, до яких у переважній більшості належать суб'єкти туристичної діяльності, потребує розроблення методичний інструментарій (методичні положення, системи показників та методики) з урахуванням галузевої специфіки, масштабів підприємства та інших факторів. Іншими словами потребується трансформація усіх напрямів діяльності та системи управління, включаючи фінансову сферу, що можливо через впровадження СТД принципів концепції вартісно-орієнтованого управління. За таких умов буде досягатися основна мета ДАРТ – підвищення рейтингу України серед українців та іноземців як місця для відпочинку і подорожей та збільшення на цій основі частки доходу від туристичної індустрії у ВВП країни.

## Список літератури

1. Кнейслер О.В., Красовський О.Р., Ніпіаліді О.Ю. Фінансовий менеджмент: підручник. За ред. д-ра екон. наук, професора Кнейслер О.В. *Тернопіль: Вид-во «Економічна думка»*, 2018. 478 с.
2. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49844/1/FM\\_navchposib.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49844/1/FM_navchposib.pdf)
3. Лапіна І. С., Гончаренко О. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. За заг. ред. І. С. Лапіної. *Одеса: Атлант*, 2016. 313 с.
4. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Вид. 2-ге. *Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили*, 2021. 336 с.
5. Непочатченко О.О., Пташник С.А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, 2021. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2021/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf)
6. Костирко Л.А., Костирко Р.А., Куksа І.М., Тарасенко І.О. Стратегічний фінансовий менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид. перероб. та доп. *Севєродонецьк: вид-во ЧНУ ім. В. Дала*, 2017. 465 с.
7. Костирко Л.А., Терещенко О.О., Костирко Р.О., Серєда О.О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств: навчальний посібник. *Севєродонецьк: вид-во ЧНУ ім. В. Дала*, 2019. 466 с.
8. Вокалюк А.С. Сучасна парадигма ціннісно-орієнтованого управління як інструмент інноваційно-інвестиційної реконфігурації бізнес-процесів підприємств-стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем*, 2020. № 42. С. 159-168. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-42/25.pdf>
9. Rappaport A. Creating shareholder value: The new standard for business performance, New York. N. Y. : *The FreePress*, 1998. 205 p.
10. Stewart G. Bennet. The Quest For Value: the EVA Management Guide. *New York: Harper Business*, 1991. 738 p.
11. Arnold, Glend. Tracing the development of value based management. Value Based Management. Context and Application / Glend Arnold. *John Wiley & Sons: N.Y.*, 2000. 970 p.
12. Martin J.D. and Petty J.W. Value Based Management – The corporate response of the shareholder revolution. *Harvard Business School Press*, 2000. pp. 249.
13. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (2005). Company value: assessment and management. 3rd ed., Rev. and add. / Trans. from English. *CJSC "Olymp-Business"*. 576 p.
14. Mc. Taggart, J.M., Kontes, P.W. & Mankins, M. The Value Imperative. New York, *The Free Press*, 1994. 367 p.
15. Boulos, F., Haspeslagh, P., Noda, T. Getting the value out of value-based management. *INSEAD survey*, 2001. 54 p.
16. AA1000 – Верифікація звітів про сталість. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/aa1000-verifikaciya-zvityv-pro-stalisty%27>
17. AA1000 – Assurance Standard. Accountability. Global Sustainability Consultancy and Standards. *New York, London, Dubai, Riyadh*. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard/>
18. Тарасенко І. О. Сталій розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика: [Монографія]. К.: КНУТД, 2010. 390 с.
19. Голов С.Ф. Управленческий учет: [учебник]. К.: Либра, 2004. 576 с.
20. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
- d-ra ekon. nauk, profesora Kneisler O.V. *Ternopil: Vyd-vo «Ekonomiczna dumka»*. 478 p.
2. Zhyhalkevych Zh.M., Kamianska O.V. (2022). Finansovyi menedzhment [Financial management]: navch. posib. dlia zdobuvachiv drugoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity spetsialnosti 073 «Menedzhment». Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. 214 p. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49844/1/FM\\_navchposib.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49844/1/FM_navchposib.pdf)
3. Lapina I. S., Honcharenko O. M. (2016). Finansovyi menedzhment [Financial management]: navch. posib. Za zah. red. I. S. Lapinoi. *Odesa: Atlant*. 313 p.
4. Verlanov Yu. Yu. (2021). Finansovyi menedzhment [Financial management]: navchalnyi posibnyk. Vyd. 2-he. Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly. 336 p.
5. Nepochatchenko O.O., Ptashnyk S.A. (2021). Finansovyi menedzhment yak neobkhidna skladova efektyvnoi systemy upravlinnia pidpriemstvom [Financial management as a necessary component of an effective enterprise management system]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»*. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2021/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf)
6. Kostyrko L.A., Kostyrko R.A., Kuksa I.M., Tarasenko I.O. (2017). Stratehichni finansovyi menedzhment [Strategic financial management]: navchalnyi posibnyk. 2-he vyd. pererob. ta dop. *Sievierodonetsk: vyd-vo SNU im. V. Dalia*. 465 p.
7. Kostyrko L.A., Tereshchenko O.O., Kostyrko R.O., Sereda O.O. (2019). Vartisno-orientovane upravlinnia finansamy pidpriemstv [Value-based financial management of enterprises]: navchalnyi posibnyk. *Sievierodonetsk: vyd-vo SNU im. V. Dalia*. 466 p.
8. Vokaliuk A.S. (2020). Suchasna paradyhma tsinnisno-orientovanoho upravlinnia yak instrument innovatsiino-investytsiinoi rekonfiguratsii biznes-protseviv pidpriemstv-steikkholderiv budivnytstva [Modern paradigm of value-based management as a tool for innovation and investment reconfiguration of business processes of construction stakeholder enterprises]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. № 42. pp. 159-168. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-42/25.pdf>
9. Rappaport A. (1998). Creating shareholder value : The new standard for business performance, New York.. N. Y. : *The FreePress*. 205 p.
10. Stewart G. Bennet. (1991). The Quest For Value: the EVA Management Guide. *New York: Harper Business*. 738 p.
11. Arnold, Glend. (2000). Tracing the development of value based management. Value Based Management. Context and Application / Glend Arnold. *John Wiley & Sons: N.Y.* 970 p.
12. Martin J.D. and Petty J.W. (2000). Value Based Management – The corporate response othe shareholder revolution. *Harvard Business School Press*. pp. 249.
13. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (2005). Company value: assessment and management. 3rd ed., Rev. and add. / Trans. from English. *CJSC "Olymp-Business"*. 576 p.
14. Mc. Taggart, J.M., Kontes, P.W. & Mankins, M. (1994). The Value Imperative. New York, *The Free Press*, 367.
15. Boulos, F., Haspeslagh, P., Noda, T. (2001). Getting the value out of value-based management. *INSEAD survey*, 54 p.
16. AA1000 – Vertyfikatsiia zvitiv pro stalist [Verification of sustainability reports]. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/aa1000-verifikaciya-zvityv-pro-stalisty%27>
17. AA1000 – Assurance Standard | Accountability | Global Sustainability Consultancy and Standards | New York, London, Dubai, Riyadh. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard/>
18. Tarasenko I. O. (2010). Stalyi rozvytok pidpriemstv lehkoi promyslovosti: teoriia, metodolohiia, praktyka [Sustainable development of light industry enterprises: theory, methodology, practice]: [Monohrafiia]. K.: KNUITD. 390 s.
19. Holov S.F. (2004). Upravlencheskyi uchets [Management accounting]: [uchebnyk]. K. : Lybra. 576 s.
20. Ofitsiinyi sait Derzhavnoho ahentstva rozvytku turyzmu Ukrainy. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>

Надійшло (received) 21.04.2024

## References (transliterated)

1. Kneisler O.V., Krasovskiy O.R., Nipialidi O.Iu. (2018). Finansovyi menedzhment: pidruchnyk [Financial management]. Za red.

## Відомості про авторів / About the Authors

**Грищенко Сергій Іванович (Gryshchenko Sergii)** – аспірант кафедри фінансів та бізнес-консалтингу Київського національного університету технологій та дизайну; м. Київ, Україна; ORCID: 0009-0003-1496-3625 e-mail: [serge.grischenko@gmail.com](mailto:serge.grischenko@gmail.com)

**OLENA SERHIENKO, TETIANA POLIAKOVA, ROMAN SAVCHENKO**  
**THE STOCK MARKET OF UKRAINE AND ITS RELATIONSHIP WITH STOCK MARKETS OF THE WORLD USING THE EXAMPLE OF CORRELATION OF STOCK INDICES**

The work provides a brief definition of the stock market and describes its role in the economy. The place and significance of stock exchanges as an organized part of the stock market is revealed. For introductory purposes, a list of the world's most famous stock exchanges is provided, with an emphasis on the peculiarities of their history and activity. Stock indices are described as a result and consequence of stock exchange trading, some of the most famous of them are listed. The transition to the stock market of Ukraine with its operators (exchanges) and indices is underway. The question arises about the existence of dependence between stock indices of Ukraine and stock indices of other countries of the world. It is proposed to use correlation analysis in order to find and confirm the existence of links between indices, and a brief description of the analysis is provided. An overview of the data collected for calculations is given. The results of the work are a list of correlation coefficients for pairs of stock indices, which confirm the idea of certain dependencies between them.

**Keywords:** stock market, stock exchange, stock index, correlation coefficient, relationship.

**О.А. СЕРГІЄНКО, Т.Л. ПОЛЯКОВА, Р.О. САВЧЕНКО**  
**ФОНДОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ ТА ЙОГО ЗВ'ЯЗОК ІЗ ФОНДОВИМИ РИНКАМИ СВІТУ НА ПРИКЛАДІ КОРЕЛЯЦІЇ ФОНДОВИХ ІНДЕКСІВ**

В роботі надається коротке визначення фондовому ринку та описується його роль для економіки. Розкривається місце та значення фондових бірж як організованої частини фондового ринку. В ознайомлювальних цілях наводиться перелік найвідоміших бірж світу, робиться наголос на особливостях їх історії та діяльності. Описуються фондові індекси, як результат та наслідок біржової торгівлі цінними паперами, перераховуються частина найвідоміших з них. Робиться перехід до фондового ринку України з його операторами (біржами) та індексами. Ставиться питання про існування залежності між фондовими індексами України та фондовими індексами інших країн світу. Пропонується використати кореляційний аналіз з метою пошуку та підтвердження існування зв'язків між індексами та надається його (аналізу) стисла характеристика. Дається короткий опис даних, зібраних для проведення розрахунків. Результатами роботи є перелік коефіцієнтів кореляції для пар фондових індексів, що підтверджують ідею про певні залежності між ними.

**Ключові слова:** фондовий ринок, фондова біржа, фондовий індекс, коефіцієнт кореляції, взаємозв'язок.

**Introduction.** The stock market plays an important role for countries with a market economy. In addition to the formation of additional sources of necessary income and/or placement of temporarily free financial resources, it provides specialists with additional opportunities for analysis. The activity of organized elements of the market (stock exchanges) makes it possible to calculate powerful indicators of economic activity - stock indices. Domestic specialists pay a lot of attention to the issues of the existence of the stock market of Ukraine, its problems and prospects for development, the activity of stock exchanges, analysis (including technical) of indices, at the same time, some issues remain outside their attention. Given the certain simplicity of calculation and the value of indices for economic analysis, the issue of their forecasting becomes particularly acute. For a successful and high-quality prediction of the future, it is first necessary to determine the factors affecting the object of the forecast. Based on the extraordinary circumstances in which the financial sector of Ukraine has been for more than two years, it does not seem appropriate to search for these factors in the middle of the country. Instead, it is possible to study the forces affecting processes in countries with similar dynamics of stock market development. This paper is devoted to the issue of determining the relationship between stock indices of different countries.

**Presentation of basic material.** For Ukraine, the definition of the stock market is established by law. According to Article 4 of the Law of Ukraine "On Capital Markets and Organized Commodity Markets" [1] (which was adopted to replace the Law of Ukraine "On Securities and Stock Exchange" [2] of 1991), the stock market together with the market of derivative financial instruments

and money market refers to capital markets and represents "a set of stock market participants and legal relations between them regarding the emission (issuance), circulation, fulfillment of obligations, redemption and accounting of securities (including derivative securities)." This definition corresponds to other approaches existing in economic theory and quite accurately describes the essence of the market and does not say anything about its role and place in the country's economy.

In today's world, the stock market performs several important tasks. Firstly, it provides an opportunity for subjects of economic relations to attract the additional capital they need, both investment and debt, by placing relevant securities on the market and selling. Secondly, which is inextricably linked and derived from the first point, it creates additional investment opportunities for those looking for additional opportunities to protect and increase their savings. Thirdly, due to the possibility of quick purchase and sale of securities, it expands the list of liquid assets to which business entities have access. Fourthly, as a result of the established norms and rules that all market participants are obliged to observe, and the disclosure of important information necessary for making informed decisions, it contributes to the growth of transparency and trust among all participants in market relations. And fifthly, as a consequence of the above mentioned, the stock market stimulates economic growth in the country.

All the functions mentioned above are inherent in the so-called organized stock market, which is a system of securities trading, where transactions take place on specialized trading platforms, better known as "stock exchanges". They create a place for all market participants

(such as investors, brokers, and dealers) to carry out securities purchase and sale transactions, as well as develop and ensure the functioning of the mechanisms for their implementation in accordance with the current legislation and their own rules and regulations.

Important characteristics of operations on stock exchanges are:

- 1) standardization – participants and operations must comply with clearly defined rules and procedures;
- 2) transparency – information on prices and volumes of transactions carried out on the stock exchange is available to the general public, including all interested parties;
- 3) liquidity – due to current standards and transparency of operations, securities traded on the stock exchange can usually be easily purchased and sold at market prices;
- 4) regulation - the activity of stock exchanges is subject to additional supervision by the relevant authorized state authorities.

The activity of the organized market can take place simultaneously with the functioning of its opposite - the over-the-counter stock market, which also has some attractive properties - first of all, a lower level of regulation and, accordingly, greater flexibility of the operations carried out. However, these advantages entail a higher level of risk for potential participants. This type of market is beyond the scope of this work.

Today, there are hundreds of stock exchanges in the world. The most famous of them [3] are:

- 1) New York (New York Stock Exchange or NYSE), which has a long history, started at the end of the 18th century, and is the largest stock exchange in the world. The main principle of the activity of this exchange is the principle "everyone sees everyone" - it provides users with the opportunity to monitor the actions of all participants at any moment of time, to have access to the general market situation;

- 2) The Automated Quotation Service of the National Association of Securities Dealers, better known as NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation), is the second (along with the NYSE) main stock exchange in the USA. This is a relatively young organization that trades shares of high-tech companies;

- 3) London Stock Exchange (LSE) is one of the most famous stock markets in the world (accounting for almost half of all international transactions) and one of the oldest exchanges in Europe. It was officially founded at the beginning of the 19th century, but its history dates back to the second half of the 16th century;

- 4) Tokyo (Tokyo Stock Exchange - TSE), the first stock exchange in Asia according to the market capitalization of the companies represented there;

- 5) Shanghai Stock Exchange (SSE) is one of the leading stock exchanges in Asia and the largest trading platform in China. An important feature of this exchange is the division of securities into those traded exclusively in yuan and those denominated in US dollars. Foreigners can freely operate with the latter.

The value of the activity of these and all other stock exchanges for the economy of individual countries and the whole world lies not only in ensuring transactions with securities, but also in providing information about them to

a wide range of interested parties. One of the directions of its use is the calculation, according to the appropriate methodology, of so-called stock indices - indicators that measure and reflect the efficiency of one or more stock markets [4]. They are calculated on the basis of the prices of securities (for example, shares) of a certain list of companies that are traded on the stock exchange, or the values of other stock indices. And the exchange itself, as well as other institutions and organizations related to the trading of securities, can do the calculation directly.

This data is important to all stakeholders. In dynamics, they provide an idea of the state of the market in general, or its separate part (depending on the securities of which companies are selected for calculation) and are indicators of the direction of economic development. Thus, the growth of index values indicates positive trends, and the decline reflects negative phenomena. Accordingly, the state can use them to evaluate the implemented economic policy and directions that require additional attention, and investors - business entities and private individuals - to make decisions about their own investment strategies.

The most famous stock indices include [4, 5]:

- 1) the Dow Jones index, based on the shares of the 30 largest US companies, some of which are traded on the New York Stock Exchange, and the other - on the NASDAQ exchange. It is one of the oldest US market indices in existence. It was created by Charles Dow, editor of The Wall Street Journal and founder of Dow Jones & Company, and first published on May 26, 1896;

- 2) the S&P 500 index, which is calculated by Standard & Poor's and contains information on the value of securities of 503 companies that are also traded on the NYSE and NASDAQ;

- 3) the FTSE 100 index - the most popular index of the London Stock Exchange - has been calculated by the Financial Times agency (accordingly, the abbreviation stands for Financial Times Stock Exchange) since 1984 and is based on the share prices of 100 companies with the largest capitalization traded on the stock exchange;

- 4) TOPIX and NIKKEI 225 – indices based on the results of trading on the Tokyo Stock Exchange. TOPIX is Japan's main stock index developed by the Tokyo Stock Exchange. It is calculated on the basis of all shares from the so-called first section of the exchange which includes the most common and most liquid shares of large corporations of the country. NIKKEI 225 is the second important index of Japan which takes into account the prices of shares of 225 largest companies from the aforementioned first section of the stock exchange. Since 1970, it has been calculated and published by Nihon Keizai Shimbun, Inc.;

- 5) SSE Composite index – used by the Shanghai Stock Exchange since the end of 1990 and is based on the prices of all shares listed on the exchange.

In Ukraine, the development of the domestic stock market, even more than 30 years after its formation, is insufficient, and it does not meet the requirements and needs of the economy, and does not perform the main functions that markets in developed countries have. Today, its main purpose is the placement of domestic government loan bonds. In January 2024, the volume of transactions with these securities amounted to 35.22 billion hryvnias, or

91.7% of all transactions on the organized stock market [6]. At the same time, the proportion of shares in exchange trading (which combines transactions with shares of domestic companies, foreign issuers and CIFs) reached only 0.036% (13.83 million hryvnias) of the total volume. Of course, today this situation is partially explained by Russian aggression against Ukraine, but a similar picture was observed long before 2022. Since 2016, only once (in 2017) the part of shares traded on the organized stock market of Ukraine was more than 1%. And during this period, for three years in a row (from 2019 to 2021), it fluctuated between 0.12% and 0.18% with total trading volumes from 304.97 to 451.96 billion hryvnias.

The main disadvantage of such a structure of trade operations on the country's organized stock market is its debt orientation. All funds raised in this way will need to be returned after some time with the payment of a certain income to the owners - that is, we have a constant increase in the debt burden on the state economy. Obviously, the government needs to make efforts to increase the volume of investment (primarily long-term) operations.

All listed operations of the organized stock market, in accordance with current legislation, are carried out on the trading platforms of its operators, which are better known as stock exchanges. Their activity and development began together with the creation of the domestic stock market. In recent years, there has been a process of consolidation of operations with securities at separate platforms. Thus, starting from 2014-2015, the number of Ukrainian stock exchanges decreased from 10 to 3 [7]:

1) joint-stock company "PFTS Stock Exchange" - the oldest of the Ukrainian stock exchanges operating today, which dates back to the end of 1995. Today, it is the leading operator of the country's stock market, providing more than 50% of all securities trades;

2) the private joint-stock company "Perspektiva Stock Exchange", established in 2006, is the second stock exchange in Ukraine, constantly competing with PFTS and giving way to it only a few years ago;

3) joint-stock company "Ukrainian Stock Exchange" - the smallest (in terms of trading volume) and the youngest Ukrainian stock exchange (founded in 2008) - defines its main goal as "increasing the competitiveness of the financial market of Ukraine and creating conditions for attracting not only foreign, but also internal capital" [8]. Today, the Ukrainian Stock Exchange actively competes with the PFTS for primacy in transactions with shares of domestic and foreign issuers.

Two stock exchanges of Ukraine calculate their own stock indices, namely the PFTS Index (calculated by the PFTS Stock Exchange since October 1, 1997) and the Ukrainian Shares Index (or UX Index, a product, respectively, of the Ukrainian Exchange since March 26, 2009). Both indicators are price indexes weighted by the volume of securities issuance and take into account the free float indicator (that is, the amount of securities that is in free circulation on the market). In both cases, the basis for calculating indices is formed exclusively from securities included in the list of the stock exchange that performs the calculation. The list of companies whose shares are used to calculate indices [9, 10] is presented in table 1.

Table 1 - List of issuers whose shares are used in the calculation of stock indices of Ukrainian stock exchanges (as of April 3, 2024)

PFTS Index		Ukrainian Shares Index	
Ticker	Name of the issuer	Ticker	Name of the issuer
BAVL	Raiffeisen Bank	BAVL	Raiffeisen Bank
CEEN	Centerenergo	CEEN	Centerenergo
DOEN	Donbasenergo	DOEN	Donbasenergo
KVBZ	Kryukiv Wagon Building Plant	KVBZ	Kryukiv Wagon Building Plant
TATM	Ukrainian energy machines	TATM	Ukrenergomashyn
UTLM	Ukrtelecom	MHPC	MHP SE

As can be seen from the given data, both lists of issuers whose shares are used by Ukrainian stock exchanges in calculating indices are almost identical. Therefore, it can be assumed that there should be a significant relationship between these indicators. In addition, taking into account the openness of the Ukrainian economy and the fact that in today's world economic processes are interconnected, a similar connection should simply exist between Ukrainian and some foreign indices. It is considered appropriate to begin the study of such relationships with the help of correlation analysis.

Correlation analysis is a statistical method used to determine the presence, density, and direction of a relationship between multiple variables. The result of this analysis is the correlation coefficient, which demonstrates the existing relationship and its direction. The values of the coefficient can vary from -1 to 1, where both boundaries demonstrate a strong relationship between the variables, but in the case of -1, this relationship is negative, i.e., as the values of one variable increase, the values of the other decrease, and 0 - shows a complete lack of correlation. The Chaddock scale shown in table 2 can be used to evaluate and interpret other values.

Table 2 - Chaddock's scale for assessing correlation density

The absolute value of the coefficient	Strength of correlation dependence
< 0,3	Negligible
0,3 - < 0,5	Weak
0,5 - < 0,7	Moderate
0,7 - < 0,9	Strong
> 0,9	Very strong

In the simplest case, when we are talking about a linear relationship between two variables, the correlation coefficient (also known as Pearson's correlation coefficient) can be calculated using the formula:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 (y_i - \bar{y})^2}} \quad (1)$$

where  $r$  is the correlation coefficient,  $n$  is the number of observations,  $x_i, y_i$  are the values of the variables (in our case, stock indices) for the  $i$ -th observation,  $\bar{x}, \bar{y}$  are the average values of the variables.

The given formula can also be used to calculate Spearman's rank correlation coefficient (if the ranks are not integers). The main difference between the Spearman coefficient and the Pearson coefficient is that it is not used to calculate the values of the variables, but their ranks - ordinal numbers assigned by increasing or decreasing values.

To calculate correlation coefficients and achieve the goals of this work, the following stock indices (domestic and foreign) were chosen: Ukraine – PFTS and UX, Austria – ATX, Belgium – Bel 20, Bulgaria – BSE Sofix, Croatia – Crobex, Cyprus – Cymain, Czech Republic – PX, Denmark – OMXC20, Estonia – Tallin SE General, Finland – OMX Helsinki 25, France – CAC 40, Germany – DAX, Greece – Athens General Composite, Hungary – Bumix, Ireland – ISEQ, Italy – Italy 40, Latvia – Riga,

Lithuania – Vilnius SE General, Malta – MSE, Netherlands – AEX, Poland – WIG20, Portugal – PSI 20, Romania – BET, Slovakia – SAX, Slovenia – Blue-Chip SBITOP, Spain – IBEX 35, Sweden – OMX S30, United Kingdom – FTSE 100, USA – NYSE, and China – SSE 100. Also selected are data for the period from January 01, 2014 to February 09, 2024.

The large amount of data used for analysis does not allow them to be presented within the framework of this work. A certain idea about them can be made from the descriptive statistics given in table 3.

In order to isolate the impact of Russian aggression against Ukraine from the data, coefficients were also calculated for the periods from January 1, 2014 to February 23, 2022 and December 31, 2021.

Correlation coefficients between domestic and foreign stock indices calculated by the Pearson correlation coefficient formula (including Spearman's rank coefficients) are shown in tables 4 and 5.

Table 3 - Descriptive statistics of stock index values used to calculate correlation coefficients

Index	Descriptive statistics					
	n	Mean	SE	Median	Min	Max
ATX	2 535	2 892,34	9,61	3 000,21	1 630,84	4 057,59
Bel 20	2 589	3 647,72	6,35	3 660,00	2 528,77	4 402,32
BSE Sofix	2 500	570,58	1,76	578,46	405,80	789,80
Crobex	2 517	1 895,93	4,31	1 853,23	1 364,98	2 686,88
Cymain	2 494	54,75	0,41	47,06	25,95	147,90
PX	2 532	1 083,32	3,22	1 049,27	690,37	1 481,68
OMXC20	2 528	1 236,95	8,70	1 014,77	620,04	2 556,10
Tallin SE General	2 538	1 297,97	7,51	1 234,48	731,61	2 141,55
OMX Helsinki 25	2 542	4 034,41	14,44	4 036,23	2 686,47	5 786,90
CAC 40	2 589	5 492,03	19,01	5 309,22	3 754,84	7 677,47
DAX	2 565	12 514,82	40,88	12 385,89	8 441,71	17 033,24
Athens General Composite	2 491	843,00	4,23	823,55	440,88	1 404,88
Bumix	2 524	3 120,30	22,59	3 572,37	1 361,01	5 663,97
ISEQ	2 578	6 721,83	21,39	6 617,80	4 347,73	9 290,35
Italy 40	2 561	2 160,30	6,24	2 134,20	1 428,90	3 056,60
Riga	2 518	922,26	5,78	1 022,29	408,03	1 434,37
Vilnius SE General	2 519	701,94	3,64	684,75	429,67	1 028,74
MSE	2 495	4 089,38	9,36	4 021,76	3 229,98	4 912,45
AEX	2 589	571,81	2,41	548,05	376,27	851,77
WIG20	2 529	2 113,06	5,44	2 179,71	1 305,73	2 630,37
PSI 20	2 589	5 389,13	13,52	5 301,70	3 596,08	7 734,95
BET	2 527	9 223,13	47,46	8 416,03	6 018,98	15 803,32
SAX	2 515	318,98	0,97	329,85	193,90	405,55
Blue-Chip SBITOP	2 528	905,75	3,59	840,10	646,68	1 386,17
IBEX 35	2 590	9 284,40	20,94	9 263,90	6 107,20	11 866,40
OMX S30	2 542	1 742,48	6,40	1 625,00	1 246,10	2 456,17
FTSE 100	2 554	7 007,15	10,60	7 114,69	4 993,89	8 014,31
NYSE	2 543	12 949,08	43,67	12 622,10	8 777,40	17 353,80
SSE 100	2 239	6 241,50	20,90	6 146,41	4 228,20	10 968,62
PFTS	2 518	434,93	2,20	500,51	215,27	607,85
UX	2 511	1 365,55	7,56	1 456,13	532,13	2 145,38

Table 4 - Pearson correlation coefficients for assessing the relationship between indices

	01.2014 – 02.2024		01.2014 – 02.2022		01.2014 - 12.2021	
	PFTS	UX	PFTS	UX	PFTS	UX
PFTS	1,000000	0,868955	1,000000	0,874660	1,000000	0,872650
UX	0,868955	1,000000	0,874660	1,000000	0,872650	1,000000
NYSE	0,673726	0,803584	0,629644	0,814929	0,626520	0,816730
Blue-Chip SBITOP	0,654977	0,746960	0,640168	0,771745	0,655064	0,791428
Bumix	0,707864	0,859762	0,691266	0,867959	0,685285	0,864649
BET	0,616807	0,731283	0,604085	0,762163	0,607241	0,770717
AEX	0,627534	0,756084	0,575123	0,764517	0,568332	0,762547
Vilnius SE General	0,666174	0,774792	0,625088	0,799167	0,619750	0,797415
OMX Helsinki 25	0,610030	0,755546	0,552381	0,765064	0,543369	0,761044
CAC 40			0,529646	0,745504	0,523209	0,747884
Tallin SE General	0,585844	0,734622		0,740515		0,743901
Riga	0,618169	0,783672	0,563235	0,767879	0,553476	0,761317
OMX S30	0,588007		0,524311		0,515551	
ATX		0,713086				

Table 5 - Spearman correlation coefficients for assessing the relationship between indices

	01.2014 – 02.2024		01.2014 – 02.2022		01.2014 - 12.2021	
	PFTS	UX	PFTS	UX	PFTS	UX
PFTS	1,000000	0,842411	1,000000	0,881581	1,000000	0,883711
UX	0,842411	1,000000	0,881581	1,000000	0,883711	1,000000
NYSE	0,692425	0,825319	0,688789	0,843949	0,688835	0,844313
Blue-Chip SBITOP	0,719198	0,829807	0,780855	0,877797	0,782029	0,878803
Bumix	0,649824	0,796537	0,608625	0,774273	0,605173	0,776530
BET	0,650628	0,785138	0,665099	0,801430	0,665100	0,801055
AEX	0,631809	0,774807	0,612721	0,778196	0,612066	0,777516
Vilnius SE General	0,605748	0,750261	0,589005	0,767036	0,588370	0,766104
OMX Helsinki 25	0,632921	0,765150	0,566716	0,762452	0,565148	0,760688
CAC 40	0,591740		0,564050	0,750270	0,562016	0,749713
Tallin SE General	0,602987	0,772018		0,774710		0,773807
Riga		0,752025				
PX		0,763351	0,565770	0,760811	0,563437	0,759633
SAX	0,670594		0,619161		0,615947	

As can be seen from the given data, there is indeed a direct correlation of high strength (from 0.84 to 0.88) between domestic stock indices. They also correlate with their foreign counterparts. At the same time, the links of the Index of the Ukrainian Stock Exchange have a high strength ( $> 0.7$ ), while for the PFTS they mostly fall into the range from 0.5 to 0.7 (that is, they are characterized by average strength). Seven of the twenty-nine indices selected for analysis (namely NYSE, Blue-Chip, SBITOP, Bumix, BET, AEX, Vilnius SE General, OMX Helsinki 25) are present in the list of 10 with the highest value of the correlation coefficient for each of the selected time periods.

**Conclusions.** So, based on the results of calculations of Pearson's correlation coefficient and Spearman's rank correlation coefficient, it can be stated that 1) there is a high correlation between the values of domestic stock indices; 2) the same dependence (high for the Index of Ukrainian shares and less for the PFTS Index) can be traced between the specified indicators of Ukraine and a number of indices of other countries. It should be remembered that this dependence is not direct, that is, the indices do not depend on each other, but depend on a number of objective economic factors that are similar for different countries. The work performed in this way is the basis for conducting

further research on the relationship between the stock market of Ukraine and the stock markets of the world, assessing the influence of foreign markets on the domestic market, and forecasting its reaction to such influence.

#### Список літератури

1. Закон України Про ринки капіталу та організовані товарні ринки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15/print1491296480899025#Text> (дата звернення: 04.04.2024).
2. Закон України Про цінні папери і фондову біржу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-12#Text> (дата звернення: 04.04.2024).
3. Найбільші фондові біржі світу: де вони розташовані, і як із ними заробляють. Про NYSE, NASDAQ та інші. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/fondovi-birzhi> (дата звернення: 04.04.2024).
4. Stock market index. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Stock\\_market\\_index](https://en.wikipedia.org/wiki/Stock_market_index) (дата звернення: 04.04.2024).
5. Мінфін. Фондові індекси. URL: <https://index.minfin.com.ua/markets/stock> (дата звернення: 04.04.2024).
6. Інформаційна довідка щодо ринків капіталу України протягом січня 2024 року. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/informatsiina\\_dovidka\\_zs\\_sichen\\_2024\\_na\\_zhynu.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/informatsiina_dovidka_zs_sichen_2024_na_zhynu.pdf) (дата звернення: 04.04.2024).
7. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Реєстр професійних учасників ринків капіталу та організованих

товарних ринків. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/reiestr-profesiinykh-uchasnykiv-rynkiv-kapitalu-ta-orhanizovanykh-tovarnykh-rynkyv> (дата звернення: 04.04.2024).

8. Українська біржа. Про біржу. URL: <https://www.ux.ua/s204> (дата звернення: 04.04.2024).

9. Фондова біржа ПФТС. Індекси акцій. Параметри ЦП Індексу ПФТС. URL: <https://pfts.ua/trade-info/indexes/shares-indexes> (дата звернення: 04.04.2024).

10. Українська біржа. Перелік акцій для розрахунку Індексу. URL: <https://fs.ux.ua/files/59> (дата звернення: 04.04.2024).

#### References (transliterated)

1. Zakon Ukrainy Pro rynky kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15/print1491296480899025#Text> (data zvernennia: 04.04.2024).

2. Zakon Ukrainy Pro tsinni papery i fondovu birzhu. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-12#Text> (data zvernennia: 04.04.2024).

3. Naubyl'shi fondovi birzhi svitu: de voni roztashovani, i yak iz nimi zaroblyayut'. Pro NYSE, NASDAQ ta inshi. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/fondovi-birzhi> (data zvernennia: 04.04.2024).

4. Stock market index. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Stock\\_market\\_index](https://en.wikipedia.org/wiki/Stock_market_index) (data zvernennia: 04.04.2024).

5. Minfin. Fondovi indiksy. URL: <https://index.minfin.com.ua/markets/stock> (data zvernennia: 04.04.2024).

6. Informatsiyna dovidka shchodo rinkiv kapitalu Ukrainy protyagom sichnya 2024 roku. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/informatsiina\\_dovidka\\_za\\_sichen\\_2024\\_na\\_zhynu.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/informatsiina_dovidka_za_sichen_2024_na_zhynu.pdf) (data zvernennia: 04.04.2024).

7. Natsional'na komisiya z tsinnikh paperiv ta fondovogo rinky. Reiestr profesiynykh uchastnykiv rinkiv kapitalu ta orhanizovanykh tovarnykh rinkiv. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/reiestr-profesiinykh-uchasnykiv-rynkiv-kapitalu-ta-orhanizovanykh-tovarnykh-rynkyv> (data zvernennia: 04.04.2024).

8. Ukrayins'ka birzha. Pro birzhu. URL: <https://www.ux.ua/s204> (data zvernennia: 04.04.2024).

9. Fondova birzha PFTS. Indeksy aktsiy. Parametri TSP Indeksu PFTS. URL: <https://pfts.ua/trade-info/indexes/shares-indexes> (data zvernennia: 04.04.2024).

10. Ukrainy'ska birzha. Perelik aktsiy dlya rozrakhunku Indeksu. URL: <https://fs.ux.ua/files/59> (data zvernennia: 04.04.2024).

Received 21.04.2024

#### *Відомості про авторів / About the Authors*

**Сергієнко Олена Андріанівна (Serhiienko Olena)** - Доктор економічних наук, професор, кафедра Підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Вулиця Кирпичова 2, Харків, Україна, 61002. e-mail: [Elena.Sergienko@khpri.edu.ua](mailto:Elena.Sergienko@khpri.edu.ua), ORCID: 0000-0002-9796-9218.

**Полякова Тетяна Леонідівна (Poliakova Tetiana)** - Кандидат філологічних наук, доцент, кафедра Міжкультурної комунікації та іноземної мови, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Вулиця Кирпичова 2, Харків, Україна, 61002. e-mail: [Tetiana.Poliakova@khpri.edu.ua](mailto:Tetiana.Poliakova@khpri.edu.ua), ORCID:0000-0002-3353-2228.

**Савченко Роман Олегович (Savchenko Roman)** - Аспірант, навчально-науковий інститут економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Вулиця Кирпичова 2, Харків, Україна, 61002. e-mail: [Roman.Savchenko@emmb.khpri.edu.ua](mailto:Roman.Savchenko@emmb.khpri.edu.ua), ORCID:0009-0006-6903-9925.

**Д.Ю. КРАМСЬКОЙ, М.Ю. ГЛІЗНУЦА, С.В. СУСУЛІКОВ**  
**МОДЕЛІ РОЗПОДІЛЕННЯ РЕСУРСІВ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ**  
**ПРИ ВИКОНАННІ МІЖНАРОДНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИМИ**  
**ТА МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

У статті проведено дослідження теоретичних і практичних засад щодо розробки моделей розподілення ресурсів при виконанні міжнародних інноваційних проєктів по удосконаленню механізму управління нововведеннями на підприємствах для досягнення конкурентних переваг на ринку та методичних рекомендацій щодо його практичної реалізації. В процесі дослідження аналізу методів розподілу ресурсів між міжнародними інноваційними проєктами, виявлено, що в сучасних умовах розвитку ринкового середовища та інформаційних технологій найефективнішими є експертні методи, що дозволяють враховувати не тільки думку фахівців у конкретній галузі знань, а також отримувати прогнозні значення розвитку підприємства при запровадженні інновацій з урахуванням впливу факторів ринкового середовища. Запропонований метод експертних оцінок щодо розподілу ресурсів у процесі інноваційного підприємництва, дозволяє оцінювати недостатньо формалізовані та структуровані завдання, у яких точно не визначено алгоритми, властивості, відносини. Дослідниками запропоновано нові підходи до розробки концептуальних основ стратегічного управління, але не порушені питання планування ресурсів для виконання міжнародних інноваційних проєктів науково-технічними та міжнародними організаціями. Обґрунтованість результатів дослідження, висновків та рекомендацій, які спрямовані на підвищення рівня впровадження науково-технічних розробок у виробництво, обумовлена застосуванням системного підходу, за допомогою якого розроблено концепцію управління нововведеннями на підприємствах. Нами використано методи техніко-економічного аналізу для дослідження тенденцій формування витрат із запровадження нововведень; математичного моделювання економічних процесів для побудови моделей планування та розподілу витрат, прогнозування фінансових результатів від запроваджених нововведень, експертних методів для обґрунтування вибору замовників для виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. При розподілі ресурсів пропонується застосувати модель вибору інвестицій, у якій предметом оптимального вибору не є лише інвестиційні проєкти, а й джерела фінансування. Застосування економіко-математичних методів суттєво розширило можливості використання інформації, отриманої від спеціалістів. Для збору інформації, що буде отримуватись від фахівців в майбутньому, узагальнення та аналізу застосовуються спеціальні логічні прийоми та математичні методи обробки результатів, що отримали назву методів експертної оцінки. Використання даного методу, дає можливість оперативного отримання необхідної інформації – все це зумовило застосування експертних оцінок для вибору одного або кількох варіантів розподілу коштів між проєктами.

**Ключові слова:** моделі розподілу, ресурси, проєкт, експертний метод, нововведення, економіко-математичні методи.

**D. KRAMSKOI, M. GLIZNUTSA, S. SUSULIKOV**  
**MODELS OF RESOURCE DISTRIBUTION AND INFORMATION-ANALYTICAL TOOLS FOR**  
**IMPLEMENTING INTERNATIONAL INNOVATIVE PROJECTS BY SCIENTIFIC, TECHNICAL,**  
**AND INTERNATIONAL ORGANIZATIONS**

The article examines the theoretical and practical foundations for developing resource distribution models in the implementation of international innovative projects. This is done to improve the mechanism for managing innovations in enterprises to achieve competitive advantages in the market, as well as to provide methodological recommendations for practical implementation. In the study of resource allocation methods among international innovative projects, it has been found that, under modern market and information technology conditions, expert methods are the most effective. These methods consider not only the opinions of specialists in specific fields of knowledge but also predict the development of enterprises when innovations are introduced, taking into account market environment factors. The proposed expert evaluation method for resource distribution in the process of innovative entrepreneurship allows the assessment of insufficiently formalized and structured tasks, where algorithms, properties, and relations are not clearly defined. The researchers suggest new approaches to developing conceptual foundations for strategic management. However, they do not address the planning of resources for implementing international innovative projects by scientific, technical, and international organizations. The validity of the research results, conclusions, and recommendations, aimed at increasing the level of implementation of scientific and technical developments in production, is justified by applying a systematic approach. This approach developed the concept of innovation management in enterprises. Technical and economic analysis methods were used to study trends in forming costs associated with innovations. Economic process modeling methods were used to develop planning and cost distribution models, forecast financial results from implemented innovations, and justify the choice of clients for research and development (R&D) work. When distributing resources, the investment selection model is proposed, where the optimal choice subject is not only investment projects but also funding sources. The application of economic-mathematical methods significantly expanded the use of information obtained from specialists. Special logical techniques and mathematical methods of data processing, known as expert evaluation methods, are used for collecting, generalizing, and analyzing information from experts in the future. The use of this method allows for the rapid acquisition of necessary information, making expert evaluations suitable for choosing one or several options for fund distribution among projects.

**Keywords:** distribution models, resources, project, expert method, innovation, economic-mathematical methods.

**Вступ.** Важливою проблемою розвитку інноваційної галузі є фінансування науково-дослідних робіт. В умовах недостатності виділених коштів на наукові та науково-технічні роботи об'єктивною необхідністю є формування та вибір стратегічних напрямів розвитку наукових досліджень.

Незважаючи на значну кількість наукових розробок у цьому напрямку слід зазначити, що більшість із них присвячена дослідженням інноваційних процесів у регіональному аспекті, тоді як свідчить проведений аналіз, актуальність набули завдання планування стратегічного розвитку підприємства, основу якого

становлять інновації.

У статті запропоновано нові підходи до розробки концептуальних основ стратегічного управління, але не порушені питання планування ресурсів для виконання міжнародних інноваційних проєктів науково-технічними та міжнародними організаціями.

**Аналіз стану питання.** В сучасних умовах функціонування організацій існує ряд об'єктивних причин, що визначають неповноту знання про господарські процеси, особливо про їх розвиток у майбутньому, що необхідно враховувати під час стратегічного планування науково-технічними та

міжнародними організаціями. Це насамперед фактори невизначеності, пов'язані зі швидкістю зміни технологій, економічні, політичні, поведінкові фактори. У системі управління інноваційною діяльністю актуальною є проблема раціонального розподілу обмежених фінансових ресурсів. У цій роботі пропонується оцінювати все ресурси, створені задля впровадження інноваційного продукту на підприємстві.

**Мета роботи.** Метою даної статті є дослідження теоретичних і практичних засад щодо розробки моделей розподілення ресурсів при виконанні міжнародних інноваційних проектів по удосконаленню механізму управління нововведеннями на підприємствах для досягнення конкурентних переваг на ринку та методичних рекомендацій щодо його практичної реалізації.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних спеціалістів із проблем інноваційної діяльності. Обґрунтованість результатів дослідження, висновків та рекомендацій, які спрямовані на підвищення рівня впровадження науково-технічних розробок у виробництво, обумовлена застосуванням системного підходу, за допомогою якого розроблено концепцію управління нововведеннями на підприємствах.

У статті використано методи техніко-економічного аналізу для дослідження тенденцій формування витрат із запровадження нововведень; математичного моделювання економічних процесів для побудови моделей планування та розподілу витрат, прогнозування фінансових результатів від запроваджених нововведень, експертних методів для обґрунтування вибору замовників для виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі є різні підходи до вирішення проблеми розподілення ресурсів при виконанні міжнародних інноваційних проектів. Так, для забезпечення ефективного використання обмежених ресурсів застосовується модель їх розподілу за інноваційними проектами з урахуванням удосконалення показників конкурентоспроможності підприємства. Як критерій оптимізації розподілу ресурсів пропонується критерій мінімізації різниці між інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства, що виходить через перерозподіл ресурсів, та інтегральним показником "підприємства-еталона" (лідера). Модель оптимального розподілу фінансових ресурсів, що виділяються на підвищення конкурентоспроможності підприємства, має такий вигляд:

$$(R(f_1, f_2, \dots, f_n) - R_E) \rightarrow \min_{f_1, f_2, \dots, f_n}, \quad (1)$$

За умови обмеження фінансових ресурсів підприємства:

$$\sum_{i=1}^n f_i \leq F, f_s \geq 0, (i = 1, 2, \dots, n), \quad (2)$$

де  $n$  - кількість показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства;

$f_i$  - обсяг фінансових витрат, спрямованих на покращення рівня  $i$ -го показника конкурентоспроможності;

$R_E$  - інтегральний показник конкурентоспроможності "еталонного" підприємства (лідера), щодо якого проводиться оптимізація;

$F$  - обсяг коштів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства;

$R(f_1, f_2, \dots, f_n)$  - інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства як функція фінансових коштів, виділених на підвищення його конкурентоспроможності.

Для реалізації цієї моделі необхідно розраховувати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства після впровадження інноваційного проекту, що є досить складним та трудомістким процесом.

Пропонуємо для розподілу фінансування між проектами виходити із величини показника чистого дисконтованого доходу (ЧДД).

Чистий дохід, що дисконтується, обчислюється за формулою:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - V_t) \frac{1}{(1+d)^t}, \quad (3)$$

де  $R_t$  - результати, що досягаються на  $t$ -к році розрахунку;

$V_t$  - витрати на тому ж році;

$T$  - горизонт розрахунку, що дорівнює тривалості виконання проекту;

$d$  - постійна норма дисконту, яка дорівнює прийнятій для інвестора нормі прибутку на капітал.

Такий підхід до розподілу ресурсів не повною мірою відповідає вимогам щодо прийняття управлінських рішень інноваційного характеру, оскільки не враховуються такі показники, як індекс прибутковості та внутрішня норма прибутковості, внаслідок чого може виникнути ситуація невідповідності вартості та внутрішньої норми прибутковості.

Для розподілу ресурсів можна застосувати модель вибору інвестицій, у якій предметом оптимального вибору не є лише інвестиційні проекти, а й джерела фінансування.

Застосування економіко-математичних методів суттєво розширює можливості використання інформації, отриманої від спеціалістів. Практика показує, що навіть найпростіші статистичні методи у поєднанні з цією інформацією при виборі перспективних рішень часто призводять до більш успішних результатів, ніж розрахунки з орієнтацією на середні показники та екстраполяцію існуючих тенденцій.

Водночас використання інформації, отриманої від фахівців, особливо ефективно, якщо для її збору, узагальнення та аналізу застосовуються спеціальні логічні прийоми та математичні методи обробки

результатів, що отримали назву методів експертної оцінки.

Метод експертних оцінок є одним з найбільш ефективних і доступних, він дозволяє оцінити такі недостатньо добре формалізовані та структуровані завдання, в яких не визначено точно алгоритми, властивості, відносини. Простота використання даного методу, його універсальність та можливість оперативного отримання необхідної інформації – все це зумовило застосування експертних оцінок для вибору одного або кількох варіантів розподілу коштів між проектами. Щодо розподілу коштів між проектами постановка завдання має такий вигляд:

- Маємо  $N$  об'єктів – проектів;
- Кожен проект оцінюється за  $M$  критеріями;
- Кожен критерій має свою вагомість –  $a_i$ ;
- В оцінці проектів беруть участь  $K$  експертів;
- Кожен експерт має свій ранг  $r_i$ , який визначається

рівнем його компетентності та джерелами аргументації оцінок;

– Кожен експерт оцінює всі проекти за всіма критеріями, даючи якісні (семантичні, лінгвістичні) оцінки відповідно до заданими в інструкції шаблонами.

Потрібно розподілити ресурси  $Q$  між проектами пропорційно їх значимості. Алгоритм обробки результатів експертизи має наступну послідовність.

На першому етапі здійснюється попередня обробка результатів експертизи – переклад лінгвістичних змінних у кількісні оцінки, а також визначення ступеня узгодженості думок експертів, тобто здійснюється розрахунок рангової кореляції ( $p$ ) за методом, запропонованим Спірменом, який використовується для перевірки узгодженості оцінок, одержаних від експертів.

Нехай  $n$  об'єктів ранжовані двічі відповідно до зміни їх властивостей і в результаті отримано два впорядковані ряди:

$$\begin{aligned} & x_1, x_2, \dots, x_n; \\ & y_1, y_2, \dots, y_n. \end{aligned} \quad (4)$$

Обов'язковою умовою застосування методів рангової кореляції до ранжованих даних є рівність числа рангів числу вимірюваних об'єктів. Це означає, що сума рангів такого ряду повинна дорівнювати:

$$\sum_{i=0}^n x_i = \frac{1}{2} n(n+1), \quad (5)$$

де  $n$  - число факторів.

Цей коефіцієнт обчислюється простіше та швидше, ніж  $\tau$ , та використовується, коли необхідна швидка оцінка зв'язку між змінними. Тоді зв'язок між рангами двох упорядкованих рядів властивостей  $X$  та  $Y$  можна оцінити за допомогою коефіцієнта  $a_{ij}=x_j - x_i$  та  $b_{ij} = y_j - y_i$ , де  $x_i$  і  $y_i$  - ранги ознак  $X$  і  $Y$  для  $j$ -го об'єкта.

Формула коефіцієнта рангової кореляції  $p$  може бути виведена з формули лінійного коефіцієнта кореляції та подана у вигляді:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (x_i - y_i)^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (6)$$

де  $d_i$  - різниця між рангами цієї пари зіставлених рядів;

$n$  - число зіставлених пар.

Величина  $\rho$  може приймати значення в діапазоні від -1 до +1, у разі найменшої залежності між двома рядами ця величина дорівнює 0. Якщо кількість оцінок  $\rho$  не дуже велика, його можна використовувати для попередньої оцінки існуючого зв'язку не тільки між якісними, але й між кількісними ознаками.

Таким чином, розрахунок коефіцієнтів кореляції може бути рекомендований як спосіб оцінки взаємин між будь-яким фактором та результативною ознакою у всіх випадках, коли ознаки з практичних чи теоретичних міркувань не можуть бути виміряні точно, але можуть бути впорядковані. Бо для такого впорядкування широко використовуються експертні оцінки, коефіцієнт рангової кореляції можна застосовувати для аналізу зв'язку між рядами цих оцінок за двома ознаками.

У практиці експертних оцінок часто доводиться зіставляти значно більше ознак. У таких випадках попарне порівняння їх комбінацій може виявитися надзвичайно стомлюючим, особливо коли число ознак (чинників) велике. Через це був розроблений спеціальні критерії, що дозволяють відносно просто оцінити узгодженість оцінок експертів із низки чинників.

Нехай є ряд об'єктів  $1, 2, \dots, n$ , що різною мірою володіють однією і тією ж якістю  $X$  і проранжованих щодо цієї якості  $m$  експертами. Результати такого ранжування можна подати у вигляді матриці (табл.).

Таблиця - Ранжування експертами якісних характеристик об'єктів

Об'єкти → Експерти ↓	1	2	...	$i$	...	$n$
1	$X_{11}$	$X_{12}$	...	$X_{1i}$	...	$X_{1n}$
2	$X_{21}$	$X_{22}$	...	$X_{2i}$	...	$X_{2n}$
$j$	$X_{j1}$	$X_{j2}$	...	$X_{ji}$	...	$X_{jn}$
			...		...	
$m$	$X_{m1}$	$X_{m2}$	...	$X_{mi}$	...	$X_{mn}$

Узгодженість думок експертів у цьому випадку за допомогою коефіцієнта конкордації  $W$ , тобто загального коефіцієнта рангової кореляції для групи, що складається з  $m$  експертів.

Для розрахунку значення коефіцієнта конкордації спочатку знаходиться сума оцінок (рангів) щодо кожного фактора, отримана від усіх експертів:

$$Z = \sum_{ij=1}^m x_{ij}, \quad (7)$$

а потім розраховується сума квадратів різниць (відхилень)  $S$  по формулі:

$$S = \sum_{i=1}^n \left\{ \sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right\}^2. \quad (8)$$

Вочевидь величина  $S$  має максимальне значення у випадку, коли всі експерти дають однакові оцінки. Можна показати, що сумарне квадратичне відхилення від їхнього середнього значення для сумарних рангів факторів при найкращій узгодженості матиме вигляд:

$$S_{\max} = \frac{1}{2} nm^2(n^2 - 1). \quad (9)$$

Виходячи з цього, коефіцієнт конкордації  $W$  розглядається як відношення фактично отриманої величини  $S$  до її максимального значення для цієї групи експертів  $m$  та числа факторів  $n$ , тобто:

$$W = \frac{S}{S_{\max}}. \quad (10)$$

Зрозуміло, що цей коефіцієнт може змінюватися від 0 до 1, причому його рівність одиниці означає, що всі експерти дали однакові оцінки за цим ознакою  $X$ , а рівність нулю означає, що зв'язки між оцінками, отриманими від різних експертів, немає. Коефіцієнт конкордації зазвичай розраховується за формулою, запропонованою Кендаллом.

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}. \quad (11)$$

У випадках коли будь-який експерт не може встановити рангову відмінність між декількома суміжними факторами і надає їм однакові ранги, розрахунок коефіцієнта конкордації здійснюється за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} m^2(n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j}, \quad (12)$$

де

$$T_j = \frac{1}{12} \sum_{ij} (t_j^3 - t_j),$$

а  $t_j$  - Число однакових рангів в  $j$ -му ряду.

Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації  $W$  при великому числі  $n$  використовується розподіл  $\chi^2$  при  $\nu = n - 1$  ступенях свободи.

$$\chi^2 = Wm(n - 1). \quad (14)$$

Для того щоб переконатися, що спадання не має випадкового характеру, можна використовувати критерій  $\chi^2$ , що перевіряє гіпотезу про

нерівномірному розподілу проти альтернативи про рівномірній.

У разі збігу деяких рангів розподіл буде:

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} mn(n+1) - \frac{1}{n-1} m \sum_{i=1}^m T_j}. \quad (15)$$

Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації необхідно і достатньо, щоб знайдене значення  $\chi^2_\rho$  було більше табличного  $\chi^2$ , визначається числом ступенів свободи і рівнем довірчої ймовірності  $\rho$ . Як правило, довірна ймовірність у таких випадках приймається рівною 0,95 - 0,99.

На наступному етапі здійснюється розрахунок оціночних функцій ( $R_i$ ) всіх проектів. У цьому випадку оцінна функція  $i$ -го проекту має вигляд:

$$R_i = \sum_{j=1}^M \sum_{k=1}^K \alpha_j r_k P_{ijk} / K, \quad (16)$$

де  $P_{ijk} = F\{S_{ijk}\}$  - кількісна оцінка  $i$ -го проекту, отримана на підставі якісної оцінки (лінгвістичної змінної)  $S_{ijk}$ , даної  $j$ -м експертом за допомогою семантичної процедури  $F$ .

Для вагових множників  $\alpha_i$  виконується умова нормування:

$$\sum_{j=1}^M \alpha_j = 1. \quad (17)$$

На заключному етапі розподіл коштів між проектами здійснюється пропорційно значенням оціночної функції

$$Q_i = \frac{Q \times R_i}{\sum_{i=1}^N R_i}, \quad (18)$$

де  $Q_i$  - обсяг ресурсів, що виділяється на  $i$ -й проект, причому

$$\sum_{i=1}^N Q_i = Q. \quad (19)$$

Запропонований метод експертних оцінок щодо розподілу ресурсів у процесі інноваційного підприємництва, дозволяє оцінювати недостатньо формалізовані та структуровані завдання, у яких точно не визначено алгоритми, властивості, відносини.

**Висновки.** Проведене нами дослідження показало, що аналіз методів розподілу ресурсів між інноваційними проектами показав, що в сучасних умовах розвитку ринкового середовища та інформаційних технологій найефективнішими є експертні методи, що дозволяють враховувати не

тільки думку фахівців у конкретній галузі знань, а також отримувати прогностичні значення розвитку підприємства при запровадженні інновацій з урахуванням впливу факторів ринкового середовища.

#### Список літератури

1. Крамської Д. Ю. Застосування нових методів інтерпретації інформації для підвищення якості інвестиційних проєктів / Д. Ю. Крамської // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 48 (1324). – С. 21-26.*
2. Крамської Д. Ю. Методичний підхід до проведення якісного аналізу узгодженості проєкту та об'єкту інвестування / Д. Ю. Крамської, В. А. Кучинський, О. М. Гуцан // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2020. – № 3 (5). – С. 54-62.*
3. Крамської Д. Ю. Обґрунтування методів оцінки розвитку виробництва і ефективності інвестицій / Д. Ю. Крамської // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – № 48 (1220). – С. 50-57.*
4. Крамської Д. Ю. Оцінка пріоритетності інноваційних проєктів на підприємстві / Д. Ю. Крамської, П. В. Нотовський, О. Л. Дягілева // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – № 60 (1169). – С. 119-123.*
5. Крамської Д. Ю. Підвищення якості інвестиційних проєктів завдяки введенню додаткових елементів інформаційного масиву / Д. Ю. Крамської, П. В. Нотовський // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 19 (1295). – С. 140-146.*
6. Крамської Д. Ю. Розробка методики оцінки інвестиційного проєкту на основі балансу інтересів його учасників / Д. Ю. Крамської // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – № 47 (1219). – С. 30-35.*
7. Крамської Д. Ю. Сучасні методики інвестиційного проєктування та застосування програмних продуктів з позиції методики фінансово-економічної оцінки проєкту / Д.

Ю. Крамської // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 45 (1266). – С. 112-117.*

#### References (transliterated)

1. Kramskoi D. Y. Zastosuvannya novykh metodiv interpretatsii informatsii dlia pidvyshchennia yakosti investytsiinykh proektiv / D. Y. Kramskoi // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 48 (1324). – S. 21-26.*
2. Kramskoi D. Y. Metodichnyi pidkhid do provedennia yakisnoho analizu uzgodzhenosti proektu ta ob'iektu investuvannia / D. Y. Kramskoi, V. A. Kuchynskiy, O. M. Hutsan // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2020. – № 3 (5). – S. 54-62.*
3. Kramskoi D. Y. Obgruntuvannya metodiv otsinky rozvytku vyrobnyctva i efektyvnosti investytsii / D. Y. Kramskoi // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Ser. : Ekonomichni nauky. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2016. – № 48 (1220). – S. 50-57.*
4. Kramskoi D. Y. Otsinka priorytetnosti innovatsiinykh proektiv na pidpriemstvi / D. Y. Kramskoi, P. V. Notovskiy, O. L. Diahilieva // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyi prohres ta efektyvnist vyrobnyctva. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2015. – № 60 (1169). – S. 119-123.*
5. Kramskoi D. Y. Pidvyshchennia yakosti investytsiinykh proektiv zavdiaky vvedenniu dodatkovykh elementiv informatsiinoho masyvu / D. Y. Kramskoi, P. V. Notovskiy // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 19 (1295). – S. 140-146.*
6. Kramskoi D. Y. Rozrobka metodyky otsinky investytsiinoho proektu na osnovi balansu interesiv yoho uchasykyv / D. Y. Kramskoi // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Ser. : Ekonomichni nauky. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2016. – № 47 (1219). – S. 30-35.*
7. Kramskoi D. Y. Suchasni metodyky investytsiinoho proektivannia ta zastosuvannya prohramnykh produktiv z pozyttsii metodyky finansovo-ekonomichnoi otsinky proektu / D. Y. Kramskoi // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – № 45 (1266). – S. 112-117.*

Надійшло (received) 22.04.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Крамської Дмитро Юрійович (Kramskoi Dmytro)** – кандидат економічних наук, доцент закладу вищої освіти кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», вул. Кирпичова 2, м. Харків, 61022, Україна; ORCID: 0000-0001-7964-4092; e mail: [dmytro.kramskoi@khi.edu.ua](mailto:dmytro.kramskoi@khi.edu.ua)

**Глізнуца Марина Юріївна (Gliznutsa Maryna)** – кандидат економічних наук, доцентка закладу вищої освіти кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», вул. Кирпичова 2, м. Харків, 61022, Україна; ORCID: 0000-0002-1845-3919; e mail: [maryna.gliznutsa@khi.edu.ua](mailto:maryna.gliznutsa@khi.edu.ua)

**Сусліков Станіслав В'ячеславович (Suslikov Stanislav)** – кандидат економічних наук, доцент закладу вищої освіти кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», вул. Кирпичова 2, м. Харків, 61022, Україна; ORCID: 0000-0001-5779-7610; e mail: [stanislav.suslikov@khi.edu.ua](mailto:stanislav.suslikov@khi.edu.ua)

**Л.С. СТРИГУЛЬ, Т.А. ЖАДАН, К.В. КУНИЦЯ**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ**  
**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО**  
**ГОСПОДАРСТВА**

На основі здійсненого комплексу досліджень автором проаналізовано сучасний стан та перспективи перспектив впровадження інноваційних підходів управління якістю в бізнес-плануванні готельно-ресторанного господарства, як одного з провідних інструментів стимулювання відновлення та підвищення ефективності сфери гостинності з огляду на новітні підходи до формування складових бізнес-планування на засадах теорії управління якістю послуг. Проведене авторське дослідження дозволило визначити, що чинники, які обумовлюють характер і спрямованість нововведень бізнес-планування на підприємствах готельно-ресторанного господарства залежать від великої кількості факторів загалом та його елементів зокрема, так і управління якістю послуг, що є надзвичайно важливим аспектом діяльності індустрії гостинності нашої держави щодо ефективного управління економічними процесами і потребують відповідного оновлення підходів до їх реалізації, забезпечення, розробки та якісного перегляду щодо їх впровадження у життя саме в концепті сталого розвитку управління якістю. Здійснено дослідження статистики прибуткової нерухомості нашої країни та порівняльний аналіз потенційний запит на наявність та розширення сфери гостинності населення України, систематизовано та проаналізовано чинники негативного впливу на їх рівень. Надано удосконалене авторське розуміння напрямків та перспектив впровадження інноваційних підходів управління якістю в бізнес-плануванні готельно-ресторанного господарства. Також стисло досліджено основні ознаки та принципи система загального управління якістю - TQM, яка орієнтована на постійне поліпшення якості всієї організації та мінімізацію виробничих витрат та організації системи управління якістю, розробленої на основі стандарту ISO 9001. Доведено, що впровадження інноваційних підходів управління якістю в бізнес-плануванні готельно-ресторанного господарства є складним та многогранним процесом, потребує переосмислення та відходу від стандартизованих класичних методів, з урахуванням необхідності запровадження до їх складу методів теорії управління якістю. Впровадження інноваційних підходів управління якістю бізнес-планування можуть стати ефективним інструментом для модернізації та адаптації до сучасних стандартів і вимог клієнтів, сприяти впровадженню інновацій та покращенню ефективності бізнес-процесів.

**Ключові слова:** інновації; управління якістю; бізнес-планування; готельно-ресторанний бізнес; сфера гостинності; готельно-ресторанне господарство

**L. STRYGUL, T. ZHADAN, K. KUNITSIA**  
**STUDY OF THE PROSPECTS OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE APPROACHES OF**  
**QUALITY MANAGEMENT IN THE BUSINESS PLANNING OF THE HOTEL AND RESTAURANT**  
**INDUSTRY**

On the basis of a set of researches, the author analyzed the current state and prospects for the introduction of innovative quality management approaches in the business planning of the hotel and restaurant industry, as one of the leading tools for stimulating the recovery and increasing the efficiency of the hospitality industry, taking into account the latest approaches to the formation of business planning components for principles of service quality management theory. The author's research made it possible to determine that the factors that determine the nature and direction of business planning innovations at hotel and restaurant enterprises depend on a large number of factors in general and its elements in particular, as well as service quality management, which is an extremely important aspect of the hospitality industry of our states regarding the effective management of economic processes and need a corresponding update of approaches to their implementation, provision, development and quality review regarding their implementation in life precisely in the concept of sustainable development of quality management. A study of the statistics of profitable real estate in our country and a comparative analysis of the potential demand for the presence and expansion of the hospitality sector of the population of Ukraine was carried out, the factors of negative impact on their level were systematized and analyzed. An improved author's understanding of directions and prospects for the implementation of innovative quality management approaches in business planning of the hotel and restaurant industry is provided. The main features and principles of the total quality management system - TQM, which is focused on the continuous improvement of the quality of the entire organization and the minimization of production costs and the organization of the quality management system developed on the basis of the ISO 9001 standard, are also briefly studied. It is proven that the implementation of innovative quality management approaches in business planning of the hotel and restaurant industry is a complex and multifaceted process that requires rethinking and departure from standardized classical methods, taking into account the need to introduce quality management theory methods into their composition.. Implementation of innovative approaches to quality management of business planning can become an effective tool for modernization and adaptation to modern standards and customer requirements, contribute to the implementation of innovations and improve the efficiency of business processes.

**Keywords:** innovation; quality management; business planning; hospitality business; the field of hospitality; hotel and restaurant business

**Вступ.** Готельно-ресторанне господарство є вагомим складовою, як туристичного бізнесу зокрема, так і економіки багатьох країн в цілому, що поєднує в собі різноманітні галузі та сфери життя населення та інтегрує соціально-економічні та фінансово-політичні характеристики та здійснює значний вплив на економіку багатьох країн. Шлях забезпечення швидкого розвитку вітчизняної сфери гостинності в цілому та готельно-ресторанного господарства зокрема, потребує нових підходів, як до стану матеріального забезпечення та рівня сервісу, на які безпосередньо впливають інноваційні процеси, так і до принципів бізнес-планування з урахуванням новітніх інструментів. На сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу інновації управління якістю

відіграють вагомий роль у конкурентній боротьбі підприємств сфери гостинності, що визначає актуальність та практичну значимість проблематики наукового дослідження.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Дослідження питань впровадження інновацій управління якістю в бізнес-плануванні готельно-ресторанного господарства розглянуто в роботах науковців, серед яких Серета, Н., Піюрєнко, І. [1], Гіряк Л.І. [2], Ладиченко К.І. [3], Дугієнко, Н., Дугієнко, О. [4], Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Сальнікова М. В. [5], Січка І.І. [7]. Однак, існуючі значні напрацювання цієї тематики, потребують подальшого вдосконалення та розширення, з урахуванням сучасних новітніх розробок та подальшої

імплементції системи управління якістю послуг, як складової бізнес-планування діяльності готельно-ресторанного господарства для їх ефективного сталого розвитку на існуючому ринку готельної нерухомості.

**Мета роботи.** Дослідження сучасних перспектив впровадження інновацій управління якістю в бізнес-плануванні готельно-ресторанного господарства, що лежать в основі розвитку сфери гостинності і туристичної діяльності з метою підвищення ефективності функціонування готельно-ресторанного бізнесу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Продуктивний розвиток готельно-ресторанної індустрії об'єктивно потребує послідовних змін у використовуваних технологіях, методах побудови організаційних структур, управлінні процесами, які відбуваються в цих підприємствах. Сьогодні інновації в готельно-ресторанному секторі відіграють важливу роль у конкурентній боротьбі за власних клієнтів. Призначення готельно-ресторанного бізнесу проявляється в особливості послуг та продуктів, які надаються та здійснюються підприємцями, що є його суб'єктами. Варто зазначити, що готелі, які впроваджують інновації в свою роботу, мають значну перевагу. Сучасні готелі пропонують діловим людям, яким необхідно працювати, а не відпочивати, конференц-зали, відокремлені кімнати з великим столом в номері, для проведення зустрічей, обговорень та нарад. Як правило готельні послуги, які переважно поєднані з розселенням і тимчасовим проживанням, складаються з основних та додаткових послуг, що надаються клієнту відповідно до категорії готелю. В більшості випадків готелі обирають вигідно пристосоване місце розташування. Аналіз тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу надає змогу виявити, що підприємства, в яких інновації займають першочергове місце, створюють нові ринки та продукти. Чинники, які обумовлюють характер і спрямованість нововведень на підприємстві залежить від великої кількості факторів: пріоритетні напрями інноваційного розвитку підприємства; орієнтація на потреби ринку; цілеспрямованість та планомірність використання новітніх технологій [1].

В умовах високої конкуренції, немалої вартості послуг у системі готельно-ресторанного бізнесу, спостерігається прогресуюче зростання вимог споживачів не лише до переліку пропонувананих послуг, стану матеріально-технічного забезпечення закладів, а й безпосередньо до якості надання цих послуг. Якість стала вирішальним показником конкурентоспроможності, ефективності й надійності підприємств, як наслідок почав розвиватися новий підхід в управлінні якістю на підприємствах. Дослідження підтверджують, що для багатьох готельно-ресторанних закладів підвищення якості сервісу та послуг стає більш ефективним інструментом збільшення обсягів продажів і прибутку, ніж маркетинг, просування чи реклама [2].

Для оцінювання якості послуг у закладах готельно-ресторанного господарства ефективним є використання системи показників:

- показник, що характеризує якість праці обслуговуючого персоналу, який передбачає: рівень професійної підготовки персоналу; технологічність процесу обслуговування; етику; зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу;

- показник, що характеризує якість продукції: відповідність асортименту продукції типу і класу закладу ресторанного господарства; якість сировини та дотримання технологічних режимів приготування страв; якість оформлення страв під час їх подання.

- показник, що характеризує рівень гостинності закладу: умови перебування та відпочинку; мікроклімат (шум, освітлення, температура, вібрація, вологість повітря); екологічність та безпека запропонованих послуг; наявність та якість музичного обслуговування;

- показник, що характеризує якість матеріально-технічної бази підприємства: наявність сучасного обладнання, столового посуду, наборів, столової білизни (стильова єдність); санітарний стан приміщень, столового посуду, наборів та білизни; відповідність торговельних приміщень санітарно-гігієнічним вимогам;

- показник, що характеризує естетичність: виразність дизайну; інтер'єр зали та інших приміщень, їх стилізованість та дотримання основної дизайнерської лінії, відповідність стилістиці; відповідність торговельних приміщень естетичним вимогам, стилю; оригінальність та гармонійність в оформленні торговельних приміщень;

- ергономічні показники: антропометричні; фізіологічні та психофізіологічні; гігієнічні; психологічні [3].

Для ефективної діяльності готельно-ресторанного господарства формування якісного бізнес-плану є стратегічним завданням не лише становлення, але й перспектив подальшого розвитку, який повинен враховувати всі сучасні, як проблемні чинники впливу так і фактори, що можуть і мають бути в основі формування інновативно-проривного подальшого розрасту готельно-ресторанного бізнесу.

У світовій та вітчизняній практиці не існує законодавчо визначеного чіткого переліку розділів бізнес-плану. Проте, враховуючи логіку, теоретичні та практичні аспекти процесу розробки бізнес-плану, пропонується така структура бізнес-плану готельно-ресторанного або туристичного підприємства: резюме (можливості підприємства); опис продукції (товарів, послуг); ринки збуту туристичного продукту; конкуренція на ринку збуту; план маркетингу; організаційний план; правове забезпечення; оцінка ризику та страхування; фінансовий план; висновки та пропозиції [4].

Серед складових успішної діяльності підприємств готельно-туристичної індустрії у сучасних умовах є бізнес-планування. Нестабільність зовнішнього середовища вимагає швидкої адаптації суб'єктів господарювання, пошуку шляхів для розвитку та розширення своєї діяльності. Крім того, через зростаючу конкуренцію підприємства розробляють заходи для утримання позицій на ринку, залучення нових

споживачів. Безперечно, бізнес-планування можна розглядати як ключовий інструмент для забезпечення успішного розвитку діяльності готельно-ресторанних та туристичних підприємств. Дослідження зарубіжного досвіду дозволяє зазначити, що бізнес-планування: базується на готовності реагувати на постійні зміни потреб ринку, орієнтується на підтримку та побудову міцного партнерства, розвиток ефективності бізнесу. Вітчизняне законодавство натеper нормативно не закріплює за підприємствами обов'язковість розроблення бізнес-плану [5].

Для моніторингу конкурентів та сегментації ринку при бізнес-плануванні зазвичай використовується SWOT-аналіз (рис. 1), як один з інструментів стратегічного планування. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, її можливості та передбачувані загрози, тобто визначити, які чинники впливають та/або можуть впливати на нього. Негативною стороною такого аналізу є відсутність підкріплення інформації якісними та кількісними показниками, що значно зменшує його точність.

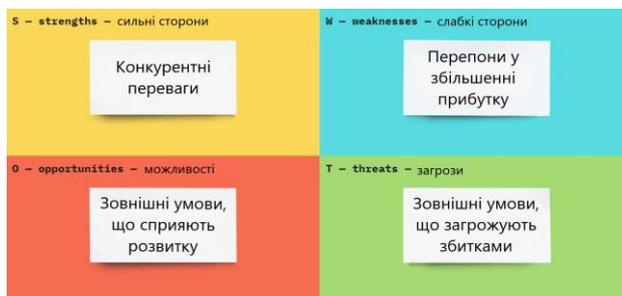


Рисунок 1 – SWOT-аналіз - один з інструментів стратегічного планування

Однією з найефективніших на сьогодні вважається система загального управління якістю (Total Quality Management) - TQM, яка орієнтована на постійне поліпшення якості всієї організації та мінімізацію виробничих витрат. TQM як технологія є принципово новим походом до управління будь-якою організацією. Така система вимагає запровадження наступних принципів:

- втілення нової філософії діяльності закладу, що спрямована на постійний процес вдосконалення та покращення діяльності усіх систем, служб і відділів, а також поліпшення якості послуг;
- проведення періодичного, регулярного навчання персоналу з метою вдосконалення його кваліфікаційних навичок, ознайомлення зі стратегією діяльності компанії; заохочення до самовдосконалення;
- формування позитивного, в тому числі з економічної точки зору, корпоративного іміджу компанії, що дає можливість персоналу відчувати важливість кожного працівника та пишатись приналежністю до компанії (закладу);
- здійснення належного, економічно обґрунтованого фінансування процесів, технологій, сфер діяльності;
- нівелювання системи настання відповідальності за результатами інспекцій, перевірок,

натомість запровадити принципи самоконтролю та усвідомлення індивідуальної відповідальності за виконання своїх обов'язків і їх безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємства;

- відкритості та бажання до запровадження нововведень та інновацій [2].

Як свідчить міжнародний досвід, впровадження на підприємстві чи в організації системи управління якістю, розробленої на основі стандарту ISO 9001, сприяє спрощенню системи надання послуг та підвищенню їх якості, встановленню налагодженого зворотного зв'язку зі споживачами, покращенню робочого клімату, забезпеченню стабільної роботи в умовах плинності персоналу, прийняттю раціональних та ефективних рішень на основі фактів. У результаті діяльності підприємства (організації) стає більш зрозумілою та прозорою, в ній встановлюється чіткий розподіл відповідальності, підвищується рівень внутрішньої організованості та зменшується кількість помилок. Таким чином в основу стандартів серії ISO 9001 закладено модель системи управління якістю, заснованої на процесах (рис. 2) [6].



Рисунок 2 – Модель системи управління якістю, заснованої на процесах [6]

Впровадження сучасних інноваційних підходів управління якістю у процеси бізнес-планування докорінно змінює саму концепцію формування його складових, з урахуванням імплементації інструментарію контролю системи управління якістю послуг, що надаються споживачеві.

Надання послуг низької якості погано позначається на готельно-ресторанному підприємстві. Незалежно від того, чи надаються на підприємстві послуги для великої клієнтської бази чи готель працює, щоб надати клієнтам індивідуальні послуги, якість є важливою. Якщо клієнт незадоволений, то – результат не відповідає бажаному рівню якості. Управління якістю проекту допомагає гарантувати, що процеси оптимізовані для забезпечення якості та, що всі результати виробляються на рівні, який гарантує задоволеність клієнтів. Навіть якщо покупець буде задоволений продуктом посередньої якості, перевершити очікування та запропонувати продукцію кращої якості немає ніяких мінусів. Управління якістю проекту може допомогти підприємствам покращити процеси та створити кращі продукти та послуги [7].

За даними аналітики RIBAS HOTEL GROUP: прискорення еволюції прибуткової нерухомості як в світі, так і в Україні, через стрімкий розквіт цифрової епохи (можливості мережі інтернет, швидкості з'єднання та широти проникнення) приваблюють приєднання брендів операторів до наявних девелоперських компаній, стимулюють появу нових гравців, а зростання обізнаності приватних інвесторів та вимог кінцевих споживачів до якості продукту, використаних матеріалів, елементів внутрішньої інфраструктури роблять ринок дедалі більш конкурентним із року в рік. За 2002-2022 рр. кількість учасників зростає в десятки разів, а пропозиція продовжує збільшуватись. Класичні продукти минулого на цьому фоні на вигляд як архаїзми і все менше приваблюють реальних споживачів. Розуміння трендів найближчого майбутнього, практичний досвід досвідчених професіоналів можуть значно зменшити ризики у проекті, дати можливість глибше зрозуміти переваги та недоліки локації, тенденції розрізних ринків, локальні уподобання споживачів та дозволити вступити в глибокий резонанс із цільовою аудиторією, «монетизувати» переваги у підвищення темпів продажів (з подальшою ліквідністю при перепродажах), скорочення термінів реалізації проекту через залучення коштів приватних інвесторів, пришвидшення повернення інвестицій через системне управління пулом орендарів [8].

Таким чином, слід відзначити, що потенціал розвитку готельно-ресторанного бізнесу з точки зору наявності можливостей є значним та недооціненим, і його перспективи полягають лише в площині надання нового підходу концепціям пропозицій інноваційних продуктів та підходів, як для підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного бізнесу в цілому, так і прискорення термінів окупності вкладень в новітні проекти.

Окремо доцільно розглянути потенційний запит на наявність та розширення сфери гостинності населення України, навіть за складних умов воєнного стану, дуже докладне дослідження було здійснене у травні 2024 року спеціалістами RIBAS HOTEL GROUP.

За даними аналітики RIBAS HOTEL GROUP: переважна більшість опитаних (85%) позитивно ставиться до відпочинку в межах України під час воєнного стану. Відпочинок за кордоном під час війни позитивно оцінюють дещо менше опитаних людей – 66%. Серед заходів безпеки, які мають бути у місцях відпочинку під час війни, найчастіше називали: укриття, бункери біля готелю / туристичних об'єктів (75%); запаси на випадок екстрених ситуацій (64%); системи екстреної комунікації та сповіщення (62%); інформування гостей про заходи безпеки (60%), плани евакуації (59%), навчання персоналу навичкам першої медичної допомоги (57%) та навчання персоналу евакуації у разі надзвичайної ситуації (56%) [8].

Найпопулярнішим місцем для відпочинку є сімейний готель, як для минулої (29%), так і для відпустки, що планується (30%). Найпопулярніші регіони України, в яких опитані відпочивали минулого разу, – це Закарпаття (12%) та Львівська область (11%). Планують відпочивати влітку 2024 року найчастіше у

Львові (12%), Закарпатті (12%), Одесі (11%) та Карпатах (10%). Серед найважливіших критеріїв вибору населеного пункту для відпочинку виділяються такі: природне середовище, вигідна ціна та безпека. Інформацію про місце відпочинку респонденти найчастіше отримують від родичів, друзів, знайомих (47%), із сайтів з оглядами та рейтингами місць (36%), з офіційних сторінок / сайтів конкретного місця (34%) та із соціальних мереж (33%). Найчастіше серед напрямків відпочинку, що планується, респонденти обирали гори (48%). Друге місце ділять море та річка (по 36% кожний напрямок), третє місце – озеро (34%). 29% опитаних оцінюють як імовірний відпочинок в Одесі (43% з Південного регіону та 38% з Києва). Щодо Карпат цей показник сягає 57% [8].

Щодо наявного інструментарію теорії управління якістю, що може бути реалізований в межах бізнес-планування то такий вибір не обмежується підходами ретроспективного аналізу фінансово-економічного гатунку, але й дає змогу оцінити перспективні напрями розвитку із одночасним застосуванням контрольних функцій різних етапів виконання бізнес-плану.

Графіки програм прийняття рішень є невід'ємною частиною планування якості проекту, оскільки вони допомагають керівникам проектів визначити, що може піти не так у проекті, і відповідно розробити стратегії пом'якшення. Їх застосування також дає змогу розкрити кроки, які необхідно вжити для завершення проекту, і потенційний вплив, якщо проект відхилиться від курсу. Діаграма спорідненості – це інструмент створення та збирання даних та інформації, що стосується проекту та його продукту. Ця діаграма розкриє зв'язки між точками даних, щоб допомогти знайти рішення. Вони також використовуються під час досліджень або мозкових штурмів для генерування ідей і збору даних. З допомогою діаграм спорідненості можна структурувати неорганізовані ідеї та розвивати нові напрямки думки. Застосування матричних діаграм дозволяє керівнику проекту зрозуміти взаємозв'язок між інформацією в матриці, яка включає цілі, фактори та причини. Вони базуються на даних організації, які аналізуються. Існує кілька типів таких діаграм, які залежать від кількості елементів груп, між якими існують зв'язки. Матриці пріоритетів, які використовуються під час мозкового штурму. Вони допомагають керівникам проектів створити пріоритетний список питань для опрацювання, оцінюючи питання, підняті під час сесій, за встановленим списком критеріїв. Це дає змогу керівникам проектів зрозуміти, які проблеми можуть виникнути, і визначити пріоритети, які з них потрібно вирішити в першу чергу. Діаграми взаємозв'язків допомагають керівникам проектів зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки. Вони визначають можливі змінні, які можуть виникнути під час просування проекту, і виявляють, на які інші частини проекту це може вплинути. Діаграма мережі візуально відображає графік проекту. Візуальний погляд на речі може допомогти створити точнішу картину проекту та дозволити керівникам проекту приймати кращі рішення. Це представлятиме критичний план для проекту від початку до кінця, а також його обсяг. Існує

два типи мережевих діаграм: діаграми зі стрілками та діаграми пріоритету. *Трикутник управління проєктами* допомагає переконатися, що витрати, часові рамки та передбачуваний обсяг збалансовані; хоча лише цього недостатньо, щоб гарантувати високу якість результатів проєкту, це може значно допомогти переконатися, що витрати не надто низькі порівняно з обсягом або що часові рамки не надто короткі, щоб дати команді достатньо часу виконувати свою роботу якнайкраще [7].

1. **Висновки.** Таким чином, впровадження інноваційних підходів управління якістю в бізнес-плануванні готельно-ресторанного господарства є складним та багатограним процесом, що потребує переосмислення та відходу від стандартизованих класичних методів, з урахуванням необхідності запровадження до їх складу методів теорії управління якістю. Ефективна взаємодія всіх складових є ключовим фактором підвищення ефективності, як діяльності готельно-ресторанного господарства, як об'єкту бізнес-планування, так і результативності та підвищення якості надання послуг кінцевому споживачеві. Впровадження інноваційних підходів управління якістю бізнес-планування можуть стати ефективним інструментом для модернізації та адаптації до сучасних стандартів і вимог клієнтів, сприяти впровадженню інновацій та покращенню ефективності бізнес-процесів.

#### Список літератури

- 1 Середя Н., Піюренко І. Інноваційна діяльність в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58>
- 2 Гіряк Л.І. Сучасні аспекти управління якістю у закладах готельно-ресторанного комплексу *Матеріали наукової конференції «Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції»* Львів: ЛТЕУ, 2017. 440 с. С.226-227.
- 3 Ладиченко К.І. Роль управління якістю у формуванні позитивного іміджу підприємства готельного господарства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №11. С.35-38.
- 4 Дугієнко, Н., Дугієнко, О.. Роль фінансів у бізнес-плануванні готельно-ресторанних та туристичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-16> <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6407>
- 5 Гурбик Ю. Ю., Біляев С. С., Сальнікова М. В. Бізнес-планування як ефективний метод антикризового управління компанією: теоретико-методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 32. С. 83–87. Режим доступу: [http://bse.in.ua/journals/2018/32\\_2018/18.pdf](http://bse.in.ua/journals/2018/32_2018/18.pdf).
- 6 ДП Запоріжстандартметрологія. Сертифікація систем управління якістю на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ EN ISO 9001:2018 [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <https://www.zdcsms.zp.ua/iso-9001/> – Назва з титулу екрану.

- 7 Січка, І. І. Управління якістю проєктів у готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-12-01>
- 8 Сайт RIBAS HOTEL GROUP <https://invest.ribas.ua/>

#### References(transliterated)

- 1 Sereda N., Piyurenko I. Innovatsiyna diyalnist' v hotel'no-restorannomu biznesi. [Innovative activity in the hotel and restaurant business] *Ekonomika ta suspil'stvo*. [Economy and society] 2023. No 55. Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58>
- 2 Hirnyak L.I. Suchasni aspekty upravlinnya yakistyu u zakladakh hotel'no-restorannoho kompleksu [Modern aspects of quality management in the establishments of the hotel and restaurant complex] *Materialy naukovoyi konferentsiyi «Aktual'ni problemy ekonomiky i torhivli v suchasnykh umovakh yevrointehratsiyi»* [Materials of the scientific conference "Actual problems of economy and trade in modern conditions of European integration"] L'viv: LTEU, 2017. pp.226-227.
- 3 Ladychenko K.I. Rol' upravlinnya yakistyu u formuvanni pozytyvnoho imidzhu pidpryyemstva hotel'noho hospodarstva. [The role of quality management in the formation of a positive image of a hotel enterprise.] *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. [Investments: practice and experience] 2009. No 11. pp..35-38.
- 4 Duiyenko, N., Duiyenko, O.. Rol' finansiv u biznes-planuvanni hotel'no-restorannykh ta turystychnykh pidpryyemstv. [The role of finance in business planning of hotel-restaurant and tourist enterprises.] *Ekonomika ta suspil'stvo*. [Economy and society] 2023. No 47. Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-16> <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6407>
- 5 Hurbyk Yu. Yu., Bilyayev S. S., Sal'nikova M. V. Biznes-planuvannya yak efektyvnyy metod antykrizovoho upravlinnya kompaniyeyu: teoretyko-metodolohichnyy aspekt. [Business planning as an effective method of anti-crisis management of the company: theoretical and methodological aspect.] *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*. [Black Sea Economic Studies.] 2018. Vypusk 32. pp.. 83–87. Rezhym dostupu: [http://bse.in.ua/journals/2018/32\\_2018/18.pdf](http://bse.in.ua/journals/2018/32_2018/18.pdf).
- 6 DP Zaporizhstandartmetrolohiya. Certifikatsiya system upravlinnya yakistyu na vidpovidnist' vymoham DSTU ISO 9001:2015 ta DSTU EN ISO 9001:2018 [Elektronyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.zdcsms.zp.ua/iso-9001/> – Nazva z tytul ekranu.
- 7 Sichka, I. I. Upravlinnya yakistyu proyektiv u hotel'no-restorannomu biznesi. [Project quality management in the hotel and restaurant business.] *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*. [Problems of modern transformations. Series: Economics and Management] 2023. No 7. Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-12-01>
- 8 Sayt RIBAS HOTEL GROUP [https://invest.ribas.ua](https://invest.ribas.ua/)

Надійшла (received) 22.04.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Стригуль Лариса Станіславівна (Strygul Larysa)** – кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0003-2343-4234, e mail: [larysa.strygul@khpi.edu.ua](mailto:larysa.strygul@khpi.edu.ua).

**Жадан Тетяна Андріївна (Zhadan Tetiana)** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6544-7602>; e mail: [tetiana.zhadan@khpi.edu.ua](mailto:tetiana.zhadan@khpi.edu.ua)

**Куніця Катерина Вікторівна (Kunitsia Kateryna)** – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-5577-7026; e-mail: [ekaterina.kunitsia@khpi.edu.ua](mailto:ekaterina.kunitsia@khpi.edu.ua).

***В.О.ЧЕРЕПАНОВА, П.Г.ПЕРЕРВА, О.І.ПОДРЕЗ, О.А.УТЕНКОВА, Д.А.МІГУЛІН***  
**ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА КОН'ЮНКТУРИ РИНКІВ ЄС ТА МІЖНАРОДНУ СТРАТЕГІЮ УКРАЇНИ**

Мета статті полягає в обґрунтуванні впливу глобальних трансформацій на зміни у кон'юктурі світових товарних ринків й ринків послуг, а також на формування національної стратегії України щодо функціонування на зарубіжних ринках збуту. Для досягнення мети поставлені завдання: проаналізувати позитивні та негативні фактори глобалізації на економіку й життєдіяльність країн, у тому числі України; визначити вплив глобалізаційних процесів на кон'юктуру товарних ринків Європейського Союзу та її особливості щодо біржової торгівлі природним газом; запропонувати стратегічні заходи щодо покращення біржової торгівлі природним газом в Україні. Глобалізаційні перетворення мають позитивні та негативні наслідки, але для розвинутих країн світу вони більш позитивні. Для країн, що розвиваються та країн з перехідною економікою – негативні наслідки можуть привести до втрати незалежності держави. Тому стратегію України щодо виходу й функціонуванню на міжнародних ринках, особливо на ринках Європейського Союзу, направлено на покриття дефіциту платіжного балансу країни. У процесі трансформації з'являються транснаціональні і багатонаціональні корпорації, економічні й політичні угруповання, виникають нові правила та вимоги, тобто нова економічна кон'юктура щодо торгівлі товарно-матеріальними цінностями, у тому числі природний газ. У Європейському Союзі природний газ торгується на наступних біржах: ICE/APX (Лондон); APX/NP-Endex (Амстердам); Powernext (Париж); EEX (Лейпциг). Для торгівлі природним газом у Європейському Союзі запроваджено систему хабів, а ціна визначається виходячи з розташування поставки газу (хаба), враховує сезонність та базується на використанні ф'ючерсних контрактів. Біржова торгівля надає учасникам можливість стримувати ціни на товар і закупляти стратегічний ресурс (природний газ) достроково, заздалегідь задовольняючи потреби країни, корпорацій, підприємств. Дослідження показали доцільність використання біржової торгівлі природним газом через хаби, тому пропонується побудувати в Україні три хаби – Західний (Львів), Східно-центральний (Харків, Полтава) та Південний (Одеса). Міжнародна стратегія України по відношенню до природного газу повинна базуватися на тому, щоб за рахунок формування змішаного постачання газу (це можуть бути гравці національного ринку, Європейських ринків, ринків США, Канади, Австралії та ін.) на біржу встановлювати оптимальні ціни на природний газ у рамках ф'ючерсних контрактів.

**Ключові слова:** глобалізація; кон'юктура ринку; Європейський Союз; міжнародна стратегія; біржова торгівля; природний газ; хаб

***V.CHEREPANOVA, P.PERERVA, O.PODREZ, O.UTIENKOVA, D.MIGULIN***  
**IMPACT OF GLOBALIZATION PROCESSES ON EU MARKETS AND INTERNATIONAL STRATEGY OF UKRAINE**

The purpose of the article is to substantiate the impact of global transformations on changes in the conjuncture of global commodity markets and service markets, as well as on the formation of Ukraine's national strategy for functioning in foreign sales markets. To achieve the goal, the following tasks were set: to analyze the positive and negative factors of globalization on the economy and life of countries, including Ukraine; to determine the impact of globalization processes on the conditions of the commodity markets of the European Union and its features regarding stock exchange trading of natural gas; propose strategic measures to improve natural gas exchange trading in Ukraine. Globalization transformations have positive and negative consequences, but for the developed countries of the world they are more positive. For developing countries and countries with a transition economy, negative consequences can lead to the loss of state independence. Therefore, Ukraine's strategy for exiting and functioning on international markets, especially on the markets of the European Union, is aimed at covering the deficit of the country's balance of payments. In the process of transformation, transnational and multinational corporations, economic and political groups appear, new rules and requirements arise, i.e. a new economic situation regarding trade in commodities, including natural gas. In the European Union, natural gas is traded on the following exchanges: ICE/APX (London); APX/NP-Endex (Amsterdam); Powernext (Paris); EEX (Leipzig). A system of hubs has been introduced for natural gas trade in the European Union, and the price is determined based on the location of gas supply (hub), takes into account seasonality and is based on the use of futures contracts. Exchange trading gives participants the opportunity to control commodity prices and purchase a strategic resource (natural gas) ahead of time, meeting the needs of the country, corporations, and enterprises in advance. Studies have shown the feasibility of using exchange trading of natural gas through hubs, therefore it is proposed to build three hubs in Ukraine - Western (Lviv), East-Central (Kharkiv, Poltava) and Southern (Odesa). The international strategy of Ukraine in relation to natural gas should be based on the formation of a mixed supply of gas (these can be players of the national market, European markets, the markets of the USA, Canada, Australia, etc.) on the stock exchange to establish optimal prices for natural gas in within futures contracts.

**Keywords:** globalization; market conditions; European Union; international strategy; stock trading; natural gas; hub

**Вступ.** Сучасне суспільство розвивається під впливом глобалізаційних процесів, які стосуються різних сфер життєдіяльності людини і країни – економіка, політика, екологія, тощо. В результаті їх дії утворюються транснаціональні та багатонаціональні корпорації, які об'єднують бізнес-процеси великої кількості суб'єктів господарювання у різних країнах. Під впливом цих процесів виникла потреба у побудові єдиної глобальної економіки, яка б мала відповідні інституції щодо управління розвитком країн-членів угруповань та єдині правила торгівельних операцій.

Європейський Союз – це одне з угруповань, що діє на території Європи, куди входять 27 країн-членів. Основними інституціями, які виконують обов'язки законодавчої, виконавчої та судової влади є

Європейська рада, Європейський парламент, Рада Європейського Союзу, Європейська комісія, Суд Європейського Союзу, Європейський центральний банк, Європейський суд аудиторів.

Вони розробляють єдину міжнародну стратегію щодо функціонування Європейського Союзу. Для налагодження торгівельних відносин створено Світову організацію торгівлі, яка регламентує торгівельні операції, що проходять на ринках Європейського Союзу та чітко встановлює правила для кожної країни щодо умов торгівлі. На сьогодні практично всі великі держави зараз є членами Світової організації торгівлі. Окрім суто економічних переваг, які досягаються шляхом зниження бар'єрів у торгівлі, система Світової організації торгівлі позитивно впливає на політичну і соціальну ситуацію

в країнах, а також на індивідуальний добробут громадян. Крім того, вона заохочує конкуренцію і знижує торговельні бар'єри, внаслідок чого споживачі виграють. У результаті зниження протекціоністських торговельних бар'єрів дешевшають готові імпортовані товари і послуги, а також вітчизняна продукція, у виробництві якої використовуються імпортовані комплектуючі [1].

Таким чином, в результаті дії глобалізації цих процесів створено Європейський Союз зі своїми інституціями, які формують єдину політику, розробляють єдину міжнародну стратегію, утворюють різні структури (СОТ) з метою ефективного проведення господарських, у тому числі торговельних, операцій. Правила СОТ стосуються побудови єдиної кон'юнктури ринку, що характеризує співвідношення попиту і пропозиції на певні товари і послуги.

**Аналіз стану питань.** В умовах глобальної економіки гостро стають питання щодо її впливу та формування міжнародних стратегій країни та визначення ефективного шляху щодо інтеграції у кон'юнктуру ринків Європейського Союзу.

**Мета роботи.** Мета статті полягає в обґрунтуванні впливу глобальних трансформацій на зміни у кон'юнктурі світових товарних ринків й ринків послуг, а також на формування національної стратегії України щодо функціонування на зарубіжних ринках збуту. Для досягнення мети поставлені наступні завдання:

- Проаналізувати позитивні та негативні фактори глобалізації на економіку й життєдіяльність країн, у тому числі України;
- Визначити вплив глобалізаційних процесів на кон'юнктуру товарних ринків Європейського Союзу та її особливості щодо біржової торгівлі природним газом;
- Запропонувати стратегічні заходи щодо покращення біржової торгівлі природним газом в Україні.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Проблема впливу глобальних перетворень на економіку країн присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Базилевич В. Д., Базилевич К. С., Кирилов Ю. Є., Навроцька Н. А., Бауман З., Харкевич Т. та ін. Питання формування міжнародних стратегій та моделей розвитку країн розглянуті у наукових працях З. Варналія, В. Гейця,

Я. Жаліла, Г. Зінгера, Р. Нурксе, У. Росту, А. Хіршмана та інших. Кон'юнктуру світових ринків у сучасних наукових працях представлено роботами з аналізу кон'юнктури ринків сільськогосподарської продукції – зерна (Галенко О. І., Бобильов О., Кернасюк Ю., Черемісіна С. Г., Широкий Г. М. та ін.), кукурудзи (Фомішина В. М., Федорова Н. Є., Огородник Р. П. та ін.), а також ринку рідкоземельних елементів – первинних природних та альтернативних ресурсів (Н. В. Резнікова, В. Г. Панченко, О. А. Іващенко та ін.). Незважаючи на кількість наукових праць, залишаються недостатньо вивченими питання щодо залежності міжнародних стратегій країн від глобалізаційних перетворень, а також вплив кон'юнктури світових ринків товарів та

послуг на особливості національних стратегій економічного розвитку країн.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Глобалізація економіки – це важливий та складний процес зміни економіки країн, що відбувається під впливом позитивних та негативних факторів трансформації діяльності суб'єктів господарювання, або навіть країн шляхом поєднання їх у єдиний многогранний простір. Так, у роботі О.Г.Бут-Гусаїма зазначено, що «...саме перетворення людства на єдину структурно-функціональну систему фахівці характеризують як процес глобалізації [1, с.22]. При цьому процес глобалізації економіки проходить у рамках великої конкуренції: між підприємствами, корпораціями, у тому числі транснаціональними; економічними, політичними й військовими угруповуваннями; кон'юнктурою товарних ринків та ринків послуг у регіональному та світовому масштабі.

Все це дозволяє визначити фактори, які позитивно та негативно впливають на розвиток національної економіки.

У статті О.Г.Бут-Гусаїма зазначено, що видатний зарубіжний вчений З. Бауман виділив позитивні та негативні фактори. До перших віднесено:

- прискорення, застосування та розповсюдження науково-технічних досягнень і сучасних методів управління;
- для держави та громадян відкриваються нові перспективи;
- для населення з'являється можливість створити більш високі стандарти життя.

До негативних наслідків глобалізації:

- зростаюча нерівність, коли отримані вигоди та можливості концентруються у відносно незначній кількості країн і нерівномірно розподіляються між іншими країнами. Через це зростає залежність деяких країн від інших;
- глобалізація спричиняє складні наслідки для земної цивілізації, оскільки в умовах відкритих кордонів швидко поширюється віруси, які із місцевих перетворюються на глобальні та створюють пандемії;
- зростають загрози цілісності національних культур і формуються виклики суверенітету певних країн [1, с.23].

У роботі [Черепанова, Подрез, 2] зроблено систематизацію позитивних та негативних факторів глобалізації на розвиток розвинутих країн та країн, що розвиваються [2, с.15]. Зроблено висновок, що для розвинутих країн світу глобалізація економіки має більш позитивне значення, ніж для країн, що розвиваються, тому у них наслідки теж різняться. Наслідки, особливо негативні, щодо впливу процесу глобалізації на діяльність виробничих підприємств, що працюють у країнах, які розвиваються, різняться за напрямками розвитку підприємства, а саме: банкрутство підприємств, вилучення ресурсів (матеріальних та інтелектуальних) із країни, високий рівень залежності країни від зовнішньоекономічної кон'юнктури ринків, нівелювання національних звичаїв та традицій [2, с.15].

У роботі О.Г.Бут-Гусаїма наведено результати дослідження впливу негативних факторів глобалізації, особливо діяльність транснаціональних корпорацій: (ТНК), на економіку України таких, як зростання розриву між економічно-соціальним розвитком України та розвиненими країнами; безробіття, бідність, безпритульність; техногенного перевантаження, а також політичне й економічне послаблення країни, пригнічення національних ринків та економіки та ін.

Таким чином, для України як країни, що знаходиться у стані перехідної економіки, необхідно розробляти свої міжнародні стратегії розвитку з урахуванням факторів впливу процесів глобалізації.

Україна здійснила декілька кроків на шляху побудови соціально-орієнтованої ринкової економіки – це вступ до Світової організації торгівлі, приєднання до найбільш відомих інституцій (ООН, МВФ, Світовий банк та ін.). Вона намагається виконувати усі вимоги для вступу у Європейський Союз та НАТО. Однак, масштабні бойові дії на території України руйнують економіку, не дозволяють розвиватися промисловості, сільському господарству та іншим галузям.

Міжнародна діяльність для України має велике значення, але у теперішній час платіжний баланс країни має дефіцит, який з кожним роком воєнного стану зростає. Т. Богдан [3] зазначає, що дефіцит поточного рахунку платіжного балансу в 2023 році становив 8,1 млрд дол. США, або 4,6% ВВП, а у 2024–2025 роках – 7,1% ВВП у 2024 році і 9% ВВП у 2025-му. При цьому у 2023 році було отримано рекордний дефіцит торговельного балансу – біля 39,5 млрд дол. Під час війни у складі товарного експорту скоротилися поставки мінеральної продукції, чорних і кольорових металів, продукції хімічної та пов'язаних із нею галузей промисловості. Щодо імпорту, то найбільші темпи його зростання було зафіксовано в частині машин, устаткування, транспортних засобів і приладів, а також чорних і кольорових металів та виробів із них[3].

Таким чином, виникає гостра потреба у розгляді питань щодо формування новітніх підходів до кон'юнктури світових товарних ринків.

У загальному визначенні кон'юнктура – це сукупність факторів та обставин, які формують стан якого-небудь середовища і впливають на здійснення і результати процесів, що в цьому середовищі відбуваються [4, с. 64]. Розрізняють економічну, загальногосподарську, ринкову [4, с. 66], а також біржову [5].

*Економічна кон'юнктура* – це конкретні умови процесу відтворення в кожен момент часу. В основі формування і зміни кон'юнктури лежать основним чином фактори, які визначають рух цін, цінних паперів, розмірів виробництва, зайнятості та ін. Вона охоплює усі інші види кон'юнктури, а саме:

– *загальногосподарська кон'юнктура*, яка характеризує стан всього світового господарства в цілому або економіки окремої країни в певний період. Вона виступає зовнішнім середовищем для ринкової кон'юнктури і в широкому плані формує розвиток останньої через складний комплекс процесів і явищ,

що відбуваються в окремих регіонах, господарських системах і світі в цілому (інтеграційні процеси, реформування економік, політичні кризи, локальні війни, зміни в світовому господарстві і т.д.).[6];

*Ринкова кон'юнктура* – це конкретна економічна ситуація, яка склалась на ринку в даний момент або в обмежений відрізок часу;

*Біржова кон'юнктура* – характеризує ринкову ситуацію на біржі. Вона є юридичною особою, що забезпечує регулярне функціонування організованого ринку товарів, валют, цінних паперів, похідних фінансових інструментів. Біржа гарантує виконання угод, кожен член біржі проходить процедуру лістингу, де перевіряються повністю всі дані про компанію – від фінансової звітності, до моральних якостей керівника. Існують декілька видів бірж в залежності від активів, якими торгує біржа – товарні, фондові, валютні та інші [5]. Найбільш популярними є товарні біржі. У теперішній час найбільш важливим є біржова торгівля паливно-енергетичними ресурсами такими як природний газ. В даний час газовий ринок Європейського Союзу складається з біржового та позабіржового сегменту.

На біржових майданчиках природний газ торгується на умовах «спот» та «термінові постачання». Постачання на умовах «спот» передбачає постачання газу проти платежу. Термінові постачання передбачають фіксацію ціни розрахунків на момент укладання угоди, а постачання газу на дату закінчення ф'ючерсного контракту. У Європейському Союзі природний газ торгується на наступних біржах [8]:

- 1) ICE/APX (Лондон);
- 2) APX/NP-Endex (Амстердам);
- 3) Powernext (Париж);
- 4) EEX (Лепциг).

Для торгівлі природним газом у Європейському Союзі запроваджено систему хабів (спеціалізоване місце для торгівлі природним газом). Хаби поділяються на фізичні та віртуальні. До основних газових хабів ЄС відносяться: Національний балансуєчий пункт (NBP) у британській торговельній системі, фізичний хаб - місце зміни права власності на газ у Нідерландах (TTF), Віртуальний хаб у Німеччині (NCG), фізичний хаб континентальної Європи у Бельгії (Zeebrugge), віртуальний хаб у Німеччині (GASPOOL) та інші. Ціна на природний газ визначається виходячи з розташування поставки газу (хаба). Ціни встановлюються у євро за 1МВтч енергії. У Європейському Союзі природний газ вимірюється в кВт\*год,

Ціна на природний газ трохи відрізняється по хабах. Для цін на газ характерна сезонність. Влітку ціна на газ менша, а в лютому, як правило, досягає максимуму.

Ціна на природний газ у хабі TTF на 3 червня 2024 показана на рисунку 1[7]:

Згідно з даними European Gas Tracker, європейські країни розробляють 248,7 млрд кубометрів на рік (млрд кубометрів на рік) нових потужностей для імпорту СПГ і 16 491 кілометр (км) нових

газотранспортних трубопроводів, що включає транскордонні трубопроводи, здатні імпортувати ще 46 млрд кубометрів газу на рік до Європи.

Європа розробляє нові термінали зрідженого природного газу (СПГ) і газопроводи так, наче регіон все ще перебуває в кризі, навіть незважаючи на те, що він перебуває в набагато більш безпечному становищі, ніж два роки тому після повномасштабного вторгнення Росії в Україну[8].



Рисунок – Динаміка цін на природний газ у хабі TTF за ф'ючерсними контрактами

Ринок природного газу Північної Америки є єдиним ринком США та Канади. Ціни на біржі значно впливають на ціну природного газу в країнах. На біржі NYMEX (Нью-Йорк) торгується ф'ючерс на газ Henry-hub.

Henry Hub є центром розподілу на природного газу трубопроводної системи в Erath, штат Луїзіана, що належить Sabine Pipe Line LLC, дочірньої компанії Chevron Corporation. Завдяки своїй значущості це надає свою назву на точці ціноутворення для природного газу ф'ючерсних контрактів, що торгуються на Нью-Йоркській товарній біржі (NYMEX) і позабіржових своїх, що звертаються на Міжконтинентальній біржі (ICE). Він з'єднує міждержавний та чотири внутрішньодержавні трубопроводи. Газовий ринок США складається з п'яти районів – Western; Gulf; Midwest; Northeast; Southeast. Кожний із районів має по 4–5 хабів.

США у листопаді 2023 року експортували 386,2 млрд куб. футів (близько 10,93 млрд куб. м) зрідженого природного газу (ЗПГ)[6]

Канада має багаті запаси природного газу. Канада також є найбільшим партнером США з експорту газу. Однак, у трійці найбільших експортерів ЗПГ у 2023 році значаться США, Австралія та Катар.

Таким чином, на прикладі дослідження Європейського та в цілому світового ринку природного газу бачимо, що на торговельні біржові операції впливають умови торгівлі (кон'юнктура), кількість гравців та ціни, які залежить від сезону, побуду та пропозиції.

Для України природний газ має велике значення. Він є стратегічним ресурсом, тому його продаж здійснюється шляхом проведення тендерних торгів. На наш погляд, такий підхід є застарілим і потребує змін. Використання біржової форми торгівлі з застосуванням хабів має певні переваги. Нами пропонується побудувати три хаби – Західний (Львів), Східно-центральний (Харків, Полтава) та Південний (Одеса). Ці міста вибрані тому, що в них вже почали використовувати запаси природного газу Шебілінського родовища, у Полтаві також є добуток газу, а Одеса є найбільшим портом.

Міжнародна стратегія України по відношенню до цього стратегічного ресурсу повинна базуватися на тому, щоб за рахунок формування змішаного постачання газу (це можуть бути гравці національного ринку, Європейських ринків, ринків США, Канади, Австралії та ін.) на біржу. Країна буде мати можливість встановлювати оптимальні ціни на природний газ у рамках ф'ючерсів.

**Висновки.** Проведене дослідження показує: яким чином глобалізаційні трансформації (процеси) впливають на кон'юнктуру світового, у тому числі Європейського, ринку паливно-енергетичних ресурсів та зміни, що необхідні Україні у питанні придбання природного газу для розвитку післявоєнної економіки. Запропоновано проведення лібералізації національного ринку природного газу за рахунок ефективного функціонування біржової торгівлі на побудови трьох хабів щодо проведення торгів та заключення ф'ючерсних контрактів.

#### Список літератури

1. Бут-Гусаїм О. Г. Полярність впливу факторів глобалізаційних перетворень. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 6. С.21–27.
2. Подрез О. І., Черепанова В. О. Глобальна економіка та її вимоги до соціальної відповідальності підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 6. С.12–20. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-12-20> (дата звернення: 02.03.2024)
3. Богдан Т. Зовнішньоекономічні надбання і ризики прийдешнього року. Про що говорить наш платіжний баланс. *Дзеркало тижня. Україна*. 2023. URL: <https://zn.ua/uk/macroeconomics/zovnishnoekonomichni-nadbannja-i-riziki-prijdeshnoho-roku-pro-shcho-hovorit-nash-platizhniy-balans.html> (дата звернення: 02.03.2024)
4. Андрейченко А.В., Горбаченко С.А., Грінченко Р.В., Карпов В.А., Кучеренко В.Р. Аналіз ринкової кон'юнктури: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2014. 345 с.
5. Кон'юнктура: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%27%D1%8E%D0%BD%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0> (дата звернення: 02.03.2024)
6. Пазуха М.Д. Кон'юнктура світових товарних ринків: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 272 с.
7. Біржові котирування: Природний газ. Середньо- та довгостроковий ринок: веб-сайт. URL: <https://www.europeangashub.com/reports-presentations#> (дата звернення: 02.03.2024)
8. Reports, white papers, studies and presentations by leading natural gas industry commentators & analysts: web-site. URL: <https://www.ueex.com.ua/exchangequotations/natural-gas/other-price-indicators/#chartEUR> (дата звернення: 02.03.2024)

#### References (transliterated)

1. But-Gusaim O. G. Polarity of the influence of factors of globalization transformations. *Biznes-Inform [Business-Inform]*. 2021. no. 6. pp.21–27.

2. Podrez O. I., Cherepanova V. O. Globalna ekonomika ta yiyi vymogy do socialnoyi vidpovidalnosti pidpryyemstv [The global economy and its requirements for social responsibility of enterprises]. *Biznes-Inform* [Business-Inform]. 2023. no 6. pp.12–20. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-12-20> (data zvernennya: 02.03.2024)
3. Bogdan T. Zovnishnoekonomichni nadbannya i ryzyky pryjdeshnogo roku [Foreign economic assets and risks of the coming year]. Pro shho govoryt nash platizhnyj balans [What our balance of payments tells us]. *Dzerkalo tyzhnya* [Mirror of the week]. Ukrayina [Ukraine]. 2023. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/zovnishnoekonomichni-nadbannja-i-ryzyki-prijdeshnoho-roku-pro-shcho-govorit-nash-platizhnyj-balans.html> (data zvernennya: 02.03.2024)
4. Andrejchenko A.V., Gorbachenko S.A., Grinchenko R.V., Karpov V.A., Kucherenko V.R. Analiz rynkovoyi kon'yunktury: navch. posib. [Analysis of the market situation: a study guide] Odesa: ONEU, 2014. 345 p.
5. Kon'yunktura: veb-sajt [Business situation: website]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%27%D1%8E%D0%BD%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0> (data zvernennya: 02.03.2024)
6. Pazuxa M.D. Kon'yunktura svitovyx tovarnyx rynkiv: navch. posib [The state of global commodity markets: a study guide]. Kiev: Centr uchbovoyi literatury, 2008. 272 p.
7. Birzhovi kotyruvannya: Pryrodnyj gaz. Seredno- ta dovgostrokovyj rynek: veb-sajt [Stock quotes: Natural gas. Medium and long-term market: website]. URL: <https://www.europeangashub.com/reports-presentations#> (data zvernennya: 02.03.2024)
8. Reports, white papers, studies and presentations by leading natural gas industry commentators & analysts: website. URL: <https://www.ueex.com.ua/exchangequotations/natural-gas/other-price-indicators/#chartEUR> (data zvernennya: 02.03.2024)

Надійшла (received) 23.04.2024

#### *Відомості про авторів / About the Authors*

**Черепанова Вікторія Олександрівна (Cherepanova Viktoriia)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», кандидат економічних наук, професор, професорка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0294-1678>; e-mail: [Viktoriia.Cherepanova@khpі.edu.ua](mailto:Viktoriia.Cherepanova@khpі.edu.ua)

**Перерва Петро Григорович (Pererva Petro)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6256-9329>; e-mail: [Petro.Pererva@khpі.edu.ua](mailto:Petro.Pererva@khpі.edu.ua)

**Подрез Ольга Іванівна (Podrez Olha)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доктор філософії з економіки (PhD), старша викладачка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0099-0115>; e-mail: [Olha.Podrez@khpі.edu.ua](mailto:Olha.Podrez@khpі.edu.ua)

**Утенкова Оксана Андріївна (Utienkova Oksana)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студентка, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7235-2863>; e-mail: [Oksana.Utienkova@emmb.khpі.edu.ua](mailto:Oksana.Utienkova@emmb.khpі.edu.ua)

**Мігулін Дмитро Андрійович (Migulin Dmytro)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4761-2027>; e-mail: [Dmytro.Mihulin@emmb.khpі.edu.ua](mailto:Dmytro.Mihulin@emmb.khpі.edu.ua)

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ВІСНИК**

**НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**(економічні науки)**

*Збірник наукових праць*

*№ 2 '2024*

*Науковий редактор*

*д-р екон. наук, проф. П.Г. Перерва,*

*Науково-технічний редактор*

*к-д. екон. наук, проф. С.М. Погорєлов*

*Відповідальний за випуск*

*к-д. техн. наук В.П. Шайда*

**АДРЕСА РЕДКОЛЕГІЇ ТА ВИДАВЦЯ:**

*Кафедра: «Економіка бізнесу і міжнародні економічні відносини»,  
НТУ «ХП», вул. Кирпичова 2, Харків 61002, Україна.  
Тел. (057) 707-62-53, (057) 707-65-07,  
e-mail: [trer\\_bulletin@ukr.net](mailto:trer_bulletin@ukr.net)*

*Друк-ФОП Шейніна О.В.,  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2779 від 15.09.2007 р.  
вул. Славянская, 3 оф.5, Харків, 61052, Україна.*

*Підп. до друку 04.05.2024 р. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний. RISO-друк. Гарнітура Таймс.  
Ум.друк.арк. 7,9. Обл.-вид. арк. 8,1. Наклад 300 прим. Зам. № 214. Ціна договірна.*