

ISSN 1817-3772



ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДОНБАСУ

науковий журнал

2023

№ 2(72)

Київ – Полтава

Економічний вісник Донбасу Economic Herald of the Donbas

Науковий журнал № 2 (72) 2023

Заснований у 2004 році

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 14442-3413 ПР видано Міністерством юстиції України 14.08.2008 року, перереєстрований 20.02.2020 року – Свідоцтво КВ №24385-14225 ПР.

Журнал внесений до переліку наукових фахових видань України (економічні науки) Постановою Президії ВАК України від 14 жовтня 2009 р. № 1-05/4. Наказом МОН України від 14 травня 2020 року № 627 (Додаток 2) журнал включено до категорії «Б».

Рекомендований до друку рішеннями Вчених рад

Інституту економіки промисловості НАН України (протокол № 7 від 21.06.2023 р.)

Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № 12 від 23.06.2023 р.)

Журнал індексується українською загальнодержавною реферативною базою даних "Україніка наукова"

(угода про інформаційну співпрацю №30-05 від 30.03.2005 р.).

Видання індексується вільно доступною системою GoogleScholar.

У 2016 році журнал включено до наукометричної бази Research Bible (Токіо, Японія).

Статті видання індексуються в наукометричній базі IndexCopernicus (Польща) з 2015 р.

Засновники:

Державний заклад "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка",
Інститут економіки промисловості Національної академії наук України

Міжнародна наукова рада

Голова Ради – Амоша О. І., академік НАН України, доктор економічних наук, професор,
почесний директор Інституту економіки промисловості НАН України (Україна);

Пономаренко В. С., доктор економічних наук, професор, ректор Харківського національного
економічного університету ім. С. Кузнеця (Україна);

Иван Марчевски, PhD (Economics), доцент, професор Господарської академії ім. Д. А. Ценова (Болгарія);

Краузе Г., DrHab (Technique), президент Міжнародного центру науки і техніки (Німеччина);

Хагеманн Н., PhD (Economics), Центр дослідження навколишнього середовища ім. Гельмгольца (Німеччина);

Данило Лучес, PhD (Sociology), професор, Західний Університет Тимішоари (Румунія);

Богдан Надолу, PhD (Sociology), професор, Західний Університет Тимішоари (Румунія);

Кушнірович Н. О., PhD (Economics), доцент, Академічний центр Руппін (Ізраїль);

Столяров В. Ф., доктор економічних наук, професор, Інститут фізичної економіки ім. С. А. Подолинського (Україна)

Редакційна колегія:

Головний редактор

Трушкіна Н. В., кандидат економічних наук

Заступник головного редактора

Чеботарьов В. А., доктор економічних наук, професор

Відповідальний секретар

Чеботарьова Н. М., кандидат економічних наук, доцент

Члени колегії:

Александров І. О., доктор економічних наук, професор

Булеєв І. П., доктор економічних наук, професор

Глінковська-Краузе Б., DrHab (Management), доцент, Лодзький університет (Лодзь, Республіка Польща);

Джвігол Х., DrHab (Economics), професор, Сілезький технологічний університет (Глівіце, Республіка Польща);

Драчук Ю. З., доктор економічних наук, професор

Дубницький В. І., доктор економічних наук, професор

Квілінський О., доктор економічних наук, професор, Лондонська академія науки і бізнесу (Лондон, Англія)

Колосов А. М., доктор економічних наук, професор

Ляшенко В. І., доктор економічних наук, професор

Макогон Ю. В., доктор економічних наук, професор

Омельяненко В. А., доктор економічних наук, доцент

Осадча Н. В., доктор економічних наук, доцент

Пушак Я. Я., доктор економічних наук, професор

Хандій О. О., доктор економічних наук, професор

Чеботарьов С. В., кандидат економічних наук

Шевцова Г. З., доктор економічних наук, доцент

Статті надано в авторській редакції. Автори несуть персональну відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.

Точка зору редакції не завжди збігається з точкою зору авторів.

E-mail: slaval.aenu@gmail.com
http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evd/index.html
<http://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd>
<http://www.evd-journal.org/>

© Інститут економіки промисловості Національної академії наук України, 2023

© ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2023

© Акіндєєв Д. В., Ляшенко В. І., дизайн обкладинки, 2023

ЗМІСТ

НАУКОВІ СТАТТІ

Міжнародна та регіональна економіка

1. **Амоша О. І., Микитенко В. В.** Методичний підхід до оцінювання стійкості енергосистем за композитним показником 4
2. **Лук'янов А. І.** Економіко-правові механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності переробного підприємства 14
3. **Безуглий О. М., Колеснік В. В., Соколенко А. В.** Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств агропромислового комплексу України 18

Фінанси

4. **Жовновач Р. І., Ковальов Д. Г., Бурлака В. В.** Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах бюджетування 26
5. **Чуприна Ю. В.** Огляд сучасних підходів до формування системи управління бюджетами підприємства 34

Маркетинг і логістика

6. **Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Цатурян Р. О.** Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій 40
7. **Болотіна С. В., Шубна О. В., Ширкова А. Д., Бондарев Я. Г.** Інституційний підхід до формування стратегічних напрямів збутової діяльності суб'єктів ринку 48

Менеджмент

8. **Гаврилова Н. В., Бойко О. В., Ремзіна Н. А., Сухачова О. О.** Фінансово-економічний інструментарій забезпечення ефективності реалізації корпоративної інтеграції та контролю в акціонерних товариствах 56
9. **Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Малюта Л. Я., Паляниця В. А.** Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях 62
10. **Дідовець І. В., Карпуніна М. С.** Економічна ризикологія корпоративних інтеграційних процесів в управлінні акціонерними товариствами 73
11. **Чернух Д. В.** Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств 79
12. **Чень М.** Особливості розвитку економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів 92
13. **Лінь Ц.** Визначення сутності корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління 103

Менеджмент інновацій

14. **Перебийніс В. І., Рогоза М. Є., Миколенко І. Г., Кононенко Ж. А.** Логістичне управління енергетичними потоками: теоретико-методологічні засади 114
15. **Ляшенко В. І., Ліщук О. В.** Інституційне забезпечення формування та розвитку просторових підприємницьких систем 121
16. **Петрова І. П.** Еволюція аналітичних підходів у дослідженні інноваційних спільнот 128
17. **Оу В.** Концептуальні підходи до інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань 136

Менеджмент персоналу

18. **Гітис Т. П., Курішко К. А., Яковенко Ю. Р.** Ідентифікація стану оплати праці та можливості розвитку гідної оплати праці у промисловій галузі України 149

Цифрова економіка та інформаційні технології

19. **Озарко К. С., Копитко С. Б.** Особливості формування системи інформаційної безпеки українських підприємств за високо динамічних умов цифровізації 157

Відновлення економіки

20. **Колосов А. М., Чеботарьов Є. В.** Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повоєнного відновлення України 162

ДИСКУСІЙНИЙ КЛУБ

21. **Білопольський М. Г.** Хто і як відродить Україну 172
22. **Саркісян Л. Г.** Девелопер в законі №5655 178

ПАМ'ЯТІ КОЛЕГ

23. **Пам'яті академіка НАН України, академіка-засновника Академії економічних наук України, першого директора Інституту економіки промисловості НАН України ОЛЕКСАНДРА МИКОЛАЙОВИЧА АЛИМОВА** 198

О. І. Амоша,

академік НАН України,

доктор економічних наук, професор,

ORCID 0000-0003-0189-3819,

e-mail: admin@econindustry.org,

В. В. Микитенко,

доктор економічних наук, професор,

академік АЕН України,

ORCID 0000-0002-8212-9777,

e-mail: vmikitenko@ukr.net,

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТІЙКОСТІ ЕНЕРГОСИСТЕМ ЗА КОМПОЗИТНИМ ПОКАЗНИКОМ

Вступ. Для оцінки економічної стійкості енергосистем, зазвичай, використовують ті кількісні методи, які базуються на економіко-статистичних розрахунках техніко-економічних та фінансових показників, серед яких найбільш усталеними, крім інструментарію аналізу ризиків, використовують методи [1]: маргінального аналізу витрат; балансування вартості; стохастичного моделювання; енергетичного балансу; економіко-математичного моделювання; аналізу сценаріїв; тощо. Визнаючи нагальність, на етапі повномасштабної військової агресії РФ проти України, проведення реструктуризації й відновлення енергетичної сфери України за рахунок активізації процесів із розбудови в її межах енергосистем із елементами розподіленої генерації, слід засвідчити наступне: економічна стійкість національних енергосистем стає надважливою проблемою цілєю суб'єктів управління різного рівня у площині забезпечення національної безпеки, що вимагає розширення й впровадження нових методів оцінювання й прогнозування економічної стійкості за рахунок удосконалення системи економіко-математичного моделювання та ідентифікації і, відповідно, за урахування конститутивно-ключових екстернальних ефектів внаслідок масштабного запровадження на практиці енергосистем із елементами розподіленої генерації.

Мета статті – розробка та обґрунтування методичного підходу до оцінювання економічної стійкості енергосистем із елементами розподіленої генерації за єдиним критерієм оцінки техніко-економічних, інституціональних та соціальних екстернальних ефектів для національної соціально-економічної системи внаслідок розвитку сфери розподіленої генерації.

Результати дослідження. Слід признати, що екстернальні ефекти в енергосистемах із елементами розподіленої генерації (РГ) визначають як в якості позитивних, так і негативних наслідків виробництва, генерування та споживання енергії, які виникають за результатами провадження цієї діяльності чи активізації розвитку інноваційних енергосистем із елементами РГ та впливають на суспільство, структуру економіки та темпи її розвитку, технологічні рішення та навколишнє природне середовище, але, по факту, не відображаються в ринкових цінах на енергію. При цьому, від типу, масштабів та спрямованості дії екстернальних ефектів і залежить економічна стійкість енергосистем із елементами розподіленої генерації (РГ), галузева структура енергетики та темпи відновлення реального сектору економіки в умовах постійного нарощення різної природи загроз і ризиків сталому розвитку, що існують, наразі, в Україні. Ступінь виникнення, тип та масштаби генерування екстернальних ефектів залежать, від різних факторів (більшою мірою, від техніко-технологічних, інноваційних, економічних, виробничих, інституціональних та управлінських), тож, найбільш вагомими, з усього переліку, є наступні, крім визначених у [2]:

технології генерації, які використовуються для генерації енергії, що можуть генерувати різні рівні й масштаби реалізації дії екстернальних ефектів (наприклад, відновлювані джерела енергії (ВДЕ) мають менші негативні екологічні та соціальні ефекти, проте, більш масштабніші техніко-економічні та інноваційні, порівняно з використанням традиційних джерел енергії на основі викопного палива);

масштаб виробництва: РГ, що включає малі енергетичні установки, які розміщені при наближенні до місця споживання, можуть зменшити втрати

енергії в електромережах, але, водночас – збільшити потенційно можливі й реальні місцеві/локальні негативні впливи й загрози;

інфраструктура та розміщення: розміщення енергосистем та інфраструктура розподіленої генерації впливає на ступінь й масштаби екстернальних ефектів, особливо у площині транспортування енергії, забезпечення надійності та дотримання стандартів безпеки;

політика та регулювання: економічна, фінансова, податкова, науково-технологічна й інші види державної політики та мікро- і макроекономічного регулювання діяльності в енергетичній сфері суттєво впливають на виникнення різних за природою екстернальних ефектів. Вказане реалізується шляхом встановлення стандартів, стимулювання або ж гальмування діяльності РГ.

За результатами дослідження, ідентифікації й групування екстернальних ефектів, що проведено в ІЕП НАН України, визнаних за урахування відбу-

дови, інноваційного розвитку та забезпечення штатного функціонування енергосистем із елементами РГ в Україні [3], встановлено найвагомішими та значущими для забезпечення переходу реального сектору економіки України до сталого господарювання певний перелік факторів (табл. 1). Зокрема й наступні: а) зменшення обсягу викидів парникових газів (техніко-технологічний, соціо-екологічний тип); б) зниження залежності від імпорту енергії (економічний, виробничий, інституціональний); в) створення нових робочих місць (соціально-економічний, виробничий, інституціональний); г) зменшення навантаження на енергетичну інфраструктуру (виробничий, інфраструктурний, економічний, інституціональний); д) стимулювання інновацій та технологічного розвитку (економічний, інноваційний, інфраструктурний, інституціональний); ж) підвищення рівня енергоефективності (технологічний, виробничий, економічний, інноваційний); з) стимулювання економічного розвитку (економічний, інституціональний, соціальний, інноваційний); тощо.

Таблиця 1

Конститутивно-ключові фактори впливу на розбудову енергосистем із елементами розподіленої генерації та генерування масштабів екстернальних ефектів¹

Фактори впливу	Сутність та зміст
Технології генерації (техніко-технологічні фактори)	Технології, які використовуються для генерації енергії, можуть генерувати різні рівні й масштаби реалізації дії екстернальних ефектів. Наприклад, відновлювані джерела енергії (ВДЕ) мають менші негативні екологічні та соціальні ефекти, проте, масштабніші техніко-економічні та інноваційні, порівняно з використанням традиційних джерел енергії на основі викопного палива
Масштаб виробництва (виробничі фактори)	Розподілена генерація (РГ), яка включає малі енергетичні установки, які розміщені біля місця споживання, може зменшити втрати енергії в електромережах, але, водночас, може збільшити потенційно можливі й реальні місцеві/локальні негативні впливи й загрози
Інфраструктура та розміщення (просторові фактори)	Розміщення енергосистем та інфраструктура РГ впливає на ступінь й масштаби екстернальних ефектів, особливо у площині транспортування енергії, забезпечення надійності та дотримання стандартів безпеки
Політика та регулювання (інституціональні та управлінські фактори)	Економічна, фінансова, податкова, науково-технологічна й інші види державної політики та мікро- і макроекономічного регулювання діяльності в енергетичній сфері суттєво впливають на виникнення різних за природою екстернальних ефектів. Це реалізується шляхом встановлення стандартів, стимулювання або ж гальмування діяльності РГ

¹ Сформульовано, обґрунтовано та систематизовано у табличному вигляді авторами дослідження.

Групування та ідентифікація останніх за вагомістю, визначення переліку основних й найбільш значущих показників для дослідження екстернальних ефектів (табл. 2), засвідчили доцільність застосування у площині оцінювання та прогнозування вимірів економічної стійкості енергосистем із елементами РГ (які функціонують в умовах нарощення загроз і ризиків) саме методів економіко-математичного моделювання [4].

На авторське переконання, слід використати для розрахунків економічної стійкості енергосистем із елементами РГ, крім, пропонованих у [6] і струк-

турно-логічний принцип обчислення узагальненого інтегрального показника (УІП), який базується на єдиному критерії [5] оцінки трьох груп показників-індикаторів, визнаних найвагомішими для ідентифікації масштабу вирішальних екстернальних ефектів для відбудови національної соціально-економічної системи та надійності функціонування української економіки, а саме [3]: техніко-економічних; інституціональних; соціальних. Зазначене пропонуємо виконувати у послідовності реалізації модельних та економіко-статистичних процедур за чотирма наступними блоками (табл. 3).

Таблиця 2

Найвагоміші техніко-технологічні показники, необхідні для врахування при дослідженні екстернальних ефектів внаслідок розбудови енергосистем із РГ¹

Показники	Сутність та зміст основних техніко-технологічних показників та їхнє значення для розвитку енергосистем із елементами РГ
Навантаження на систему передачі електроенергії	Енергосистеми РГ можуть впливати на навантаження системи передачі електроенергії. Наприклад, велика кількість генераторів розподіленої генерації, розташованих в окремих точках, може призвести до перевантаження деяких ділянок системи передачі. Тому важливо визначити максимальний обсяг генерації, який може бути прийнятий системою передачі електроенергії без перевантаження
Стійкість мережі	Енергосистеми РГ можуть впливати на стійкість мережі, зокрема на частоту та напругу. Наприклад, якщо велика кількість генераторів розподіленої генерації працює в одному регіоні, це може призвести до зниження частоти та напруги в системі, що може мати вплив на роботу інших електроустановок. Тому важливо визначити максимальний обсяг генерації, який може бути прийнятий мережею без зниження стійкості
Використання місцевих ресурсів	Енергосистеми РГ можуть використовувати місцеві ресурси, такі як сонячна енергія та вітер, тощо. Це може допомогти зменшити залежність від імпортованої енергії та знизити витрати на транспортування електроенергії
Регулювання потужності енергосистем із елементами РГ	Регулювання потужності енергосистеми РГ може бути забезпечене різними методами та технологіями, залежно від типу та розміру системи, а також від умов експлуатації ²

¹ Сформульовано, обґрунтовано та систематизовано у табличному вигляді авторами дослідження.

² Декілька способів і технологій, якими забезпечується регулювання потужності енергосистеми розподіленої генерації:

а) управління навантаженням: цей метод полягає у вимкненні або зниженні потужності генераторів розподіленої генерації в разі зниження попиту на електроенергію. Управління навантаженням може бути забезпечене за допомогою системи автоматичного управління, яка контролює споживання електроенергії та регулює виробництво на основі попиту;

б) управління потужністю: цей метод полягає у зміні потужності генераторів розподіленої генерації для забезпечення стійкої роботи системи. Управління потужністю може бути забезпечене за допомогою системи автоматичного управління потужністю, яка регулює виробництво на основі рівня навантаження та інших факторів;

в) акумулювання енергії: цей метод полягає у зберіганні надлишкової електроенергії, яка може бути використана в майбутньому. Акумулювання енергії може бути забезпечене за допомогою батарей, які забезпечують зберігання енергії на деякий час;

г) резервування: цей метод полягає у створенні додаткового резерву генераторів РГ для забезпечення стійкої роботи системи в разі відмови основних генераторів.

Таблиця 3

Техніко-економічні, інституціональні та соціальні екстернальні ефекти в енергосистемах із елементами розподіленої генерації¹

Екстернальний ефект	Деталізація змістовності основного екстернального ефекту в енергосистемах із елементами розподіленої
1	2
<i>Техніко-економічні екстернальні ефекти</i>	
Зниження витрат на транспортування енергії	Розподілена генерація знижує витрати на транспортування енергії через коротші відстані та менші втрати в мережі
Зменшення залежності від імпорту енергоресурсів	Розвиток місцевих джерел енергії може зменшити залежність від імпорту та забезпечити енергетичну безпеку
Підвищення енергоефективності	Розподілена генерація може підвищити енергоефективність за рахунок зменшення втрат в мережі та оптимізації виробництва
Зниження капітальних витрат на будівництво нової інфраструктури	Застосування розподіленої генерації може знизити капітальні витрати на розвиток великих енергетичних об'єктів
Стимулювання інновацій та технологічного розвитку	Розвиток розподіленої генерації може сприяти інноваційному та технологічному розвитку в галузі енергетики

1	2
<i>Інституціональні екстернальні ефекти</i>	
Зниження залежності від монополістичних постачальників	Розвиток розподіленої генерації зменшує монопольну позицію великих постачальників, сприяє конкуренції та різноманітності в енергетичному ринку
Сприяння регуляторній прозорості та стабільності	Розподілена генерація вимагає встановлення прозорих та ефективних правил гри, що сприяє покращенню регуляторної бази та зниженню ризиків
Сприяння розвитку та інноваціям в енергетичному секторі	Створення стимулів для впровадження нових технологій та розробки інноваційних рішень у сфері енергетики через підтримку розподіленого виробництва
Зменшення ризику екологічних катастроф	Розподілена генерація сприяє зменшенню великих централізованих енергосистем, де можливість серйозних аварій та негативних екологічних наслідків вища
Збільшення соціальної відповідальності	Сприяє розвитку громадського участі та залученню спільнот до прийняття рішень у сфері енергетики, покращує взаєморозуміння та співпрацю
<i>Соціальні екстернальні ефекти</i>	
Створення нових робочих місць	Розвиток розподіленої генерації може сприяти створенню нових робочих місць в енергетичному секторі
Підвищення якості та надійності енергопостачання	Розподілена генерація може підвищити якість та надійність енергопостачання для споживачів
Забезпечення доступу до електроенергії для віддалених регіонів країни	Розподілена генерація може допомогти забезпечити доступ до енергії для віддалених та відокремлених населених пунктів та при порушенні роботи національної енергосистеми внаслідок руйнувань
Зниження забруднення та шкідливого навантаження на довкілля при поліпшенні здоров'я населення	Розподілена генерація, зокрема відновлювані джерела енергії, знижує забруднення довкілля та поліпшує стан здоров'я населення і його життєдіяльність
Сприяння енергетичному розвитку місцевих громад	Розподілена генерація може допомогти місцевим громадам стати енергетично незалежними та забезпечити сталий розвиток

¹ Тут і надалі. Сформульовано, обґрунтовано, визначено та систематизовано у табличному вигляді авторами дослідження.

Блок 1: для врахування техніко-економічних екстернальних ефектів і ключових аспектів функціонування енергосистем із РГ у відповідному узагальненому інтегральному показнику (УП_{ТЕ}) розроблено і запропоновано до використання алгоритм розрахунку УП_{ТЕ} за шістьма такими етапами:

Етап 1. Визначення ключових показників-індикаторів (КРІ_{ТЕ}), які характеризують економічну стійкість енергосистем із елементами РГ за техніко-економічними екстернальними ефектами. Комплекс КРІ_{ТЕ} має включати наступні значення: I) відносна частка ВДЕ в загальному балансі енергії; II) рівень

енергоефективності енергосистем із елементами РГ; III) вартість енергії згенерованої енергосистемами із елементами РГ; IV) зниження обсягів викидів парникових газів; V) надійність постачання енергії від енергосистем із елементами РГ. Визначення кожного з п'яти КРІ_{ТЕ}, які допоможуть оцінити вплив розвитку енергосистем із елементами РГ на техніко-економічні аспекти (важливо враховувати конкретні умови та контекст кожного випадку при їх аналізі), слід виконати за наступними показниками, приведеними у табл. 4.

Таблиця 4

Перелік показників для обчислення КРІ_{ТЕ} для визначення економічної стійкості енергосистем із елементами РГ за техніко-економічною площиною

КРІ _{ТЕ}	Показники, використання яких рекомендовано для обчислення певного КРІ _{ТЕ}
1	2
Відносна частка відновлювальних джерел енергії в загальному балансі енергії	Процентна частка відновлювальних джерел в загальній виробництві енергії
Рівень енергоефективності енергосистем із елементами розподіленої генерації	Коефіцієнт енергоефективності (наприклад, співвідношення виробленої енергії до витрат палива). Узагальнений інтегральний показник енергоефективності енергосистеми із елементами розподіленої генерації [6].

1	2
	Чотирирівнева система агрегованих показників-індикаторів енергоефективності енергосистеми із елементами РГ [6]
Вартість енергії згенерованої енергосистемами із елементами розподіленої генерації	Вартість одиниці енергії, виробленої розподіленою генерацією
Зниження обсягів викидів парникових газів	Відсоткове зменшення викидів парникових газів порівняно з базовим періодом
Надійність постачання енергії від енергосистем із елементами розподіленої генерації	Кількість перерв у постачанні енергії на одну побудовану годину

Етап 2. Перетворення KPI_{TE} у відносні $\left(\frac{P_i}{P_m}\right)$ для порівняння, що виконується за формулою вигляду (1)

$$\frac{P_i}{P_m} = 1 - K_{TE} \left(\frac{T_i}{T_m}\right), \quad (1)$$

де P_i – абсолютне значення будь-якого техніко-економічного показника на кінець періоду спостереження (або прогнозне); P_m – абсолютне значення будь-якого техніко-економічного показника на початок періоду спостереження; $\frac{T_i}{T_m}$ – показник відносної тривалості періоду спостереження; K_{TE} – коефіцієнт ламінарності/турбулентності протікання техніко-економічних процесів обраховується за формулою (2):

$$K_{TE} = 1 - \frac{P_i}{P_m}. \quad (2)$$

Етап 3. Визначення вагових коефіцієнтів для кожного KPI_{TE} в залежності від вагомості/значимості впливу на рівень економічної стійкості енергосистем РГ, що розраховується експертним шляхом за використання методу логічного проектування (МЛП) [7; 8] в залежності від значення певного техніко-економічного аспекту для конкретної енергосистеми із елементами РГ. Так, авторами встановлено коефіцієнти вагомості для кожного з приведених п'яти KPI_{TE} наступні: а) відносна частка відновлюваних джерел енергії в загальному балансі – 0,1; б) рівень енергоефективності – 0,3; в) вартість енергії – 0,2; г) зниження викидів парникових газів – 0,1; д) надійність постачання енергії – 0,2.

Етап 4. Обчислення п'яти інтегральних показників (g_{TE}) за формулою вигляду (3):

$$g_{TE} = \int_{0,5}^{1,5} \left[1 - K_{TE} \left(\frac{T_i}{T_m}\right)\right] d\left(\frac{T_i}{T_m}\right) = 1 - \frac{K_{TE}}{2}, \quad (3)$$

де g_{TE} – g_{TE} (за цією формулою його розрахунок і здійснюється обчислення за кожним із п'яти значень).

Етап 5. Розрахунок UPI_{TE} економічної стійкості енергосистем (Q_{TE}) за техніко-економічною площиною, що виконується з урахуванням вагових коефіцієнтів (4):

$$Q_{TE} = g_{TE_I}^{0,1} + g_{TE_{II}}^{0,3} + g_{TE_{III}}^{0,2} + g_{TE_{IV}}^{0,2} + g_{TE_V}^{0,2}, \quad (4)$$

де Q_{TE} – узагальнений інтегральний показник економічної стійкості енергосистем із елементами РГ за урахування техніко-економічних екстернальних ефектів; g_{TE_I} – ІІ відносної частки відновлюваних джерел енергії в загальному балансі; $g_{TE_{II}}$ – ІІІ рівня енергоефективності; $g_{TE_{III}}$ – ІІІ вартості енергії; $g_{TE_{IV}}$ – ІІІ зниження обсягів викидів парникових газів; g_{TE_V} – ІІІ надійності постачання енергії.

Етап 6. Інтерпретація кількісного значення UPI_{TE} за наступною ідентифікацією: чим вище значення UPI_{TE} , тим більш економічно стійкою (за техніко-економічними параметрами) є енергосистема з елементами РГ.

Блок 2: для врахування інституціональних екстернальних ефектів функціонування енергосистем із елементами РГ пропонуємо такий алгоритм:

Етап 1. Визначення ключових показників (KPI_{IN}), які відображають економічну стійкість енергосистем за інституціональною площиною, зокрема, наступних: І) якість законодавства та регуляторної політики в енергетичному секторі, зокрема у сфері РГ; ІІ) рівень корупції та її вплив на енергетичний сектор; ІІІ) наявність інвестиційних програм та механізмів фінансування для розвитку енергосистем; ІV) рівень співпраці між державними, приватними та громадськими структурами в енергетичному секторі. Обчислення цих індикаторів – KPI_{IN} можна виконати/ рекомендовано здійснити за використання низки показників, приведених у табл. 5.

Етап 2. Перетворення значення кожного KPI_{IN} у відносні за використання аналогічних модельних вирішень (за формулами вигляду (1) та (2)).

Етап 3. Визначення вагових коефіцієнтів для кожного з KPI_{IN} в залежності від їх ваги для економічної стійкості за використання методу логічного проектування (МЛП) з розбудовою матриць ідентифікації вагомості впливу [6] на економічну стійкість: І) якість законодавства та регуляторної політики в енергетичному секторі – 0,3; ІІ) рівень корупції та її вплив на енергетичного сектору – 0,2; ІІІ) наявність інвестиційних програм та механізмів фінансування для розвитку енергосистем – 0,3; ІV) рівень співпраці між державними, приватними та громадськими структурами в енергетичному секторі – 0,2.

Перелік показників для обчислення КРІ_{ІН} для визначення економічної стійкості енергосистем із елементами РГ за інституціональною площиною

КРІ _{ІН}	Показники, використання яких рекомендовано для обчислення певного КРІ _{ІН}
Якість законодавства та регуляторної політики в енергетичному секторі	Частота та обсяг змін у законодавстві або ж кількість прийнятих законів у певному періоді та їх відповідність міжнародним стандартам. Прозорість та доступність правил і нормативів. Рівень відповідності регуляторних документів міжнародним стандартам. Рівень конфліктів та суперечок у судовому розгляді питань енергетичного законодавства, яке стосується енергосистем із елементами РГ.
Рівень корупції та її вплив на енергетичний сектор	Кількість зареєстрованих випадків корупції в енергетичному секторі, що опікується енергосистемами з РГ. Рівень задоволеності громадськості заходами протидії корупції. Кількість призначених покарань за корупційні порушення у секторі енергетичної галузі з елементами РГ.
Наявність інвестиційних програм та механізмів фінансування для розвитку енергосистем	Обсяг інвестицій у розвиток енергетичних технологій із елементами РГ та відповідної інфраструктури. Кількість укладених угод та партнерств з інвесторами у сфері енергетики у площині розвитку енергосистем із елементами РГ. Рівень доступності кредитних ресурсів для енергетичних проєктів із РГ.
Рівень співпраці між державними, приватними та громадськими структурами в енергетичному секторі	Кількість укладених угод між державними та приватними компаніями у сфері енергетики для розвитку енергосистем РГ. Рівень задоволеності сторін учасників від рівня співпраці. Кількість громадських ініціатив та партнерств, спрямованих на розвиток енергетичного сектору у площині масштабної розбудови енергосистем із елементами РГ.

Етап 4. Обчислення інтегральних показників (ІІ) конститутивно-ключових інституціональних ефектів за формулою вигляду (5)

$$g_{ІН} = \int_{0,5}^{1,5} \left[1 - K_{ІН} \left(\frac{T_i}{T_m} \right) \right] d \left(\frac{T_i}{T_m} \right) = 1 - \frac{K_{ІН}}{2}, \quad (5)$$

де $g_{ІН}$ – ІІ, за цією формулою його розрахунок і здійснюється обчислення за кожним із чотирьох значень: $g_{ІН_I}$ – ІІ якості законодавства та регуляторної політики в енергетичному секторі; $g_{ІН_{II}}$ – ІІ рівня корупції та її впливу на енергетичний сектор; $g_{ІН_{III}}$ – ІІ наявності інвестиційних програм та механізмів фінансування для розвитку енергосистем; $g_{ІН_{IV}}$ – ІІ рівня співпраці між державними, приватними та громадськими структурами в енергетичному секторі.

Етап 5. Розрахунок УП_{ІН} економічної стійкості енергосистем ($Q_{ІН}$), що виконується з урахуванням вагових коефіцієнтів конститутивно-ключових екстернальних інституціональних ефектів (6):

$$Q_{ІН} = g_{ІН_I}^{0,3} + g_{ІН_{II}}^{0,2} + g_{ІН_{III}}^{0,3} + g_{ІН_{IV}}^{0,2}, \quad (6)$$

де $Q_{ІН}$ – УП_{ІН} економічної стійкості енергосистем за інституціональними параметрами; $g_{ІН_I}^{0,3}$ – ІІ із урахуванням вагового коефіцієнту якості законодавства та регуляторної політики в енергосекторі; $g_{ІН_{II}}^{0,2}$ – ІІ із урахуванням вагового коефіцієнту рівня корупції та її впливу на енергетичний сектор; $g_{ІН_{III}}^{0,3}$ – ІІ із урахуванням вагового коефіцієнту інвестиційних програм та механізмів фінансування розвитку

енергосистем; $g_{ІН_{IV}}^{0,2}$ – ІІ із урахуванням вагового коефіцієнту співпраці між державними, приватними та громадськими структурами в енергетичному секторі держави/ регіону.

Етап 6. Інтерпретація кількісного значення УП ($Q_{ІН}$) за наступною ідентифікацією: чим вище значення УП_{ІН}, тим більш економічно стійкою (за інституціональними параметрами) є енергосистема з елементами РГ.

Блок 3: Розрахунок УП_{соц} за урахування соціальних факторів впливу на економічну стійкість – за такими етапами:

Етап 1. Визначення ключових показників (КРІ_{соц}), які відображають економічну стійкість енергосистем за соціальними ефектами. Такими, на авторське переконання за результатами дослідження, є наступні: I) вплив енергосистем із елементами розподіленої генерації на зайнятість населення (створення нових робочих місць, забезпечення професійного розвитку, тощо); II) вплив енергосистем із елементами розподіленої генерації на освіту та підготовку кадрів у сфері енергетики; III) вплив енергосистем із елементами розподіленої генерації на доступність та ціни на енергетичні ресурси для населення; IV) вплив енергосистем із елементами розподіленої генерації на рівень енергетичної безпеки для населення та місцевих (територіальних) спільнот; V) вплив енергосистем із елементами розподіленої генерації на створення та сталий розвиток енергетичних спільнот і розширення громадської участі у енергетичних програмах. Обчислення цих

п'яти KPI_{CO2} – рекомендовано провадити за використання наступної низки показників, що дозволить оцінити вплив розвитку енергосистем із елементами

РГ на різні аспекти економічної стійкості, соціально-економічної забезпеченості та благополуччя населення, приведено у табл. 6.

Таблиця 6

Перелік показників для обчислення KPI_{CO2} для визначення економічної стійкості енергосистем із елементами РГ за соціальною площиною

KPI_{CO2}	Показники, використання яких рекомендовано для обчислення певного KPI_{CO2}
Вплив енергосистем із елементами розподіленої генерації на зайнятість населення	Кількість нових робочих місць у секторі розподіленої генерації. Участь населення у професійному навчанні та розвитку в сфері розподіленої генерації. Кількість осіб, які отримали професійний розвиток у сфері розподіленої генерації. Середній рівень доходу робітників у секторі розподіленої генерації
Вплив енергосистем із елементами РГ на освіту та підготовку кадрів у сфері енергетики	Кількість осіб, які проходять навчання та підвищення кваліфікації у сфері розподіленої генерації. Рівень доступності освітніх програм та курсів у галузі розподіленої генерації. Кількість осіб, які отримали вищу освіту у галузі енергетики
Вплив енергосистем із елементами РГ на доступність та ціни на енергетичні ресурси для населення	Середня вартість енергетичних ресурсів для населення (електроенергія, тепло, тощо). Рівень доступності енергетичних ресурсів для різних соціальних груп населення. Зміна цін на енергетичні ресурси для населення
Вплив енергосистем із елементами РГ на рівень енергетичної безпеки для населення та місцевих (територіальних) спільнот	Кількість аварій, порушень та відключень в системах розподіленої генерації. Рівень надійності та стабільності енергопостачання для населення
Вплив енергосистем із елементами РГ на створення та сталий розвиток енергетичних спільнот і розширення громадської участі у енергетичних програмах	Кількість та активність енергетичних спільнот у регіоні. Рівень участі громадських організацій та мешканців у прийнятті рішень щодо розподіленої генерації та енергетичних програм. Рівень задоволеності учасників програмами розбудови енергосистем із елементами розподіленої генерації

Етап 2. За відповідною схемою (тобто, за використання приведених вище формул вигляду (1) та (2)) – виконуємо перетворення значень кожного з п'яти KPI_{CO2} у відносні кількісні значення показників.

Етап 3. Обґрунтування кількісних значень вагових коефіцієнтів для кожного з KPI_{CO2} . Так, зокрема, для визначення екстернальних ефектів, використали *метод логічного проєктування* (МЛП) із розбудовою матриць ідентифікації вагомості впливу [6; 7], за яким встановлено: I) вплив енергосистем із елементами РГ на зайнятість населення – коефіцієнт вагомості становить 0,3; II) вплив на освіту та підготовку кадрів у сфері енергетики – 0,1; III) вплив енергосистем на доступність та ціни на енергетичні ресурси для населення – 0,3; IV) вплив на рівень енергетичної безпеки для населення та місцевих спільнот – 0,2; V) вплив на створення та розвиток енергетичних спільнот і розширення громадського участі у енергетичних програмах – 0,1.

Етап 4. Розрахунок інтегральних показників за формулою вигляду (7)

$$g_{CO2} = \int_{0,5}^{1,5} \left[1 - K_{CO2} \left(\frac{T_i}{T_m} \right) \right] d \left(\frac{T_i}{T_m} \right) = 1 - \frac{K_{CO2}}{2}, \quad (7)$$

де g_{CO2} – ІІІ, за цією формулою розрахунку і здійснюється обчислення за кожним із п'яти значень: g_{CO2_I} – ІІІ впливу енергосистем на зайнятість населення; $g_{CO2_{II}}$ – ІІІ вагомості вплив розвитку енергосистем на освіту та підготовку кадрів у сфері енергетики; $g_{CO2_{III}}$ – ІІІ впливу енергосистем на доступність та ціни на енергетичні ресурси для населення; $g_{CO2_{IV}}$ – ІІІ впливу на рівень енергетичної безпеки для населення та місцевих спільнот; g_{CO2_V} – ІІІ впливу розвитку енергосистем на створення та розвиток енергетичних спільнот і розширення громадського участі у енергетичних програмах.

Етап 5. Розрахунок U_{CO2} економічної стійкості (Q_{CO2}) за урахування імовірності виникнення соціальних екстернальних ефектів за результатами розбу-

дови та введення у практику енергосистеми із елементами розподіленої генерації – за формулою вигляду (8):

$$Q_{\text{соц}} = g_{\text{соц}_I}^{0,3} + g_{\text{соц}_II}^{0,1} + g_{\text{соц}_III}^{0,3} + g_{\text{соц}_IV}^{0,2} + g_{\text{соц}_V}^{0,1} \quad (8)$$

Етап 6. Інтерпретація, отриманого за розрахунками, кількісного значення узагальненого інтегрального показника ($Q_{\text{соц}}$) економічної стійкості енергосистем.

Блок 4: розрахунок композитного показника економічної стійкості енергосистем із елементами розподіленої генерації – за алгоритмом у три етапи:

Етап 1. Визначення, за використання методу логічного проектування (МЛП) [7], вагових коефіцієнтів трьох узагальнених інтегральних показників, обчислених за урахування техніко-економічних, інституціональних та соціальних екстернальних ефектів, які імовірні для генерування за результатами введення на практиці нових енергосистем із елементами розподіленої генерації. Так, для: а) УПП_{ТЕ} економічної стійкості за техніко-економічними параметрами – встановлено за МЛП коефіцієнт вагомості для $W1 = 0,3$; б) УПП_{ІН} економічної стійкості за інституціональними параметрами – $W2 = 0,4$; в) УПП_{СОЦ} економічної стійкості за соціальними па-

раметрами – $W3 = 0,3$. Відтак, загальна сума коефіцієнтів вагомості становить

$$W1 + W2 + W3 = 1.$$

Етап 2. Обчислення Композитного показника економічної стійкості енергосистем ($Q_{\text{КПЕС}}$) за трьома базовими площинами (техніко-економічною, інституціональною, соціальною) за формулою вигляду (9)

$$Q_{\text{КПЕС}} = Q_{\text{ТЕ}}^{0,3} + Q_{\text{ІН}}^{0,4} + Q_{\text{СОЦ}}^{0,3} \quad (9)$$

Етап 3. Аналіз отриманих кількісних значень композитного показника економічної стійкості енергосистем для різних сценаріїв їхнього розвитку та умов функціонування національної соціально-економічної системи.

Висновки. Певним чином підсумовуючи викладене щодо використання єдиного критерію оцінки техніко-економічних, інституціональних та соціальних екстернальних ефектів у розрахунках за чотирма блоками виконання процедур, засвідчимо й підтвердимо про наступне: запропонований до використання методичний підхід до оцінки економічної стійкості енергосистем із елементами розподіленої генерації за композитним показником має суттєві переваги у порівнянні з усталеними (табл. 7), серед яких найвагомішими є наступні:

Таблиця 7

Переваги застосування методичного підходу не лише до оцінки економічної стійкості енергосистем із елементами розподіленої генерації, а й для прогнозування¹

Переваги	Деталізація змістовності й опису переваг
Об'єктивність і компаративність	Методичний підхід до оцінки економічної стійкості енергосистем за композитним показником дозволяє порівнювати різні енергосистеми та аналізувати динаміку стійкості на основі єдиного критерію
Багатогранність	Методичний підхід враховує різні аспекти, такі як техніко-економічні, інституційні та соціальні фактори
Прогнозування та підготовка до змін	Методичний підхід дозволяє прогнозувати зрушення та підготуватися до можливих викликів та можливостей
Ідентифікація пріоритетів та стратегічне планування	Методичний підхід до оцінки економічної стійкості енергосистем за композитним показником сприяє обґрунтованому визначенню пріоритетів для покращення стійкості та розробці стратегічних планів розвитку
Гнучкість та адаптивність	Методичний підхід може бути адаптований до різних видів енергосистем та сценаріїв розвитку
Оцінка взаємозв'язків між факторами	Методичний підхід дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки між різними факторами, що впливають на стійкість енергосистем
Визначення слабких місць	За допомогою Методичного підходу можна виявити потенційні слабкі місця в енергосистемі з РГ та вжити заходів для їх усунення або мінімізації
Розвиток науково обґрунтованих рішень	Пропонований методичний підхід до оцінки економічної стійкості енергосистем сприяє прийняттю рішень, що базуються на наукових дослідженнях та комплексному експертному аналізі
Моніторинг та контроль	Використання Методичного підходу до оцінки економічної стійкості енергосистем дозволяє проводити регулярний моніторинг стійкості енергосистеми та контролювати результати
Підвищення конкурентоспроможності	Використання на практиці методичного підходу до оцінки економічної стійкості енергосистем за композитним показником сприятиме підвищенню конкурентоспроможності енергосистеми на ринку та створенню більш стійкої та ефективної інфраструктури

¹ Визначено, сформульовано, обґрунтовано та систематизовано переваги у табличному вигляді авторами даного дослідження.

1) багатогранність: методичний підхід враховує різні аспекти функціонування енергосистеми, включаючи техніко-економічні, інституціональні та соціальні фактори й екстернальні ефекти, що дозволяє отримати більш повну картину для забезпечення стійкості; 2) об'єктивність: використання єдиного критерію оцінки для обчислення композитного показника допомагає уникнути суб'єктивних впливів при оцінці економічної стійкості та елімінувати попередні тенденції; 3) системність: методичний підхід дозволяє аналізувати зв'язки між різними компонентами енергосистеми, що сприяє розумінню причинно-наслідкових зв'язків між факторами стійкості; 4) гнучкість: методичний підхід може бути адаптований для оцінки економічної стійкості різних видів енергосистем, що робить його універсальним та гнучким у використанні; 5) компаративність: завдяки єдиному критерію оцінки та композитному показнику можна порівнювати економічну стійкість

різних енергосистем, аналізувати динаміку їхньої стійкості протягом певного часу чи прогнозувати як відносні, так і абсолютні показники; 6) інформативність: методичний підхід дозволяє виявити проблемні зони та визначити пріоритети для покращення економічної стійкості, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Зважаючи на приведений перелік переваг щодо використання на практиці пропонованого дослідниками методичного підходу до оцінювання економічної стійкості енергосистем із елементами розподіленої генерації за композитним показником, вважаємо за доцільне рекомендувати суб'єктам державного управління внести відповідні уточнення до окремих нормативно-правових актів і галузевих стандартів, які визначають діяльність національних суб'єктів господарювання в енергетичній сфері, зокрема, і до таких як [9-11].

Література

- Гнатів А. В., Аргун Ш. В., Багач Р. В. та ін. Аналіз найбільш поширених методів визначення стійкості енергетичних систем. *Автомобіль і електроніка. Сучасні технології*. 2021. Вип. 20. С. 17 – 26. DOI: <https://doi.org/10.30977/VEIT.2021.20.0.02>.
- Череватський Д. Ю. Про екстернальну економіку вугледобувних гетерархій. *Економіка промисловості*. 2018. №4(84). С. 72 – 86. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2018.04.072>.
- Микитенко В. В. Дослідження екстернальних ефектів в енергосистемах із елементами розподіленої генерації. Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (25-26 травня 2023 року, Львів). Львів: Львівська політехніка, 2023. С. 51 – 53.
- Микитенко В. В. Розроблення методичного підходу до оцінки економічної стійкості енергосистем. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (18 травня 2023 р., м. Полтава). Полтава: Полтавський державний аграрний університет МОН України, 2023. С. 375 – 381, 486.
- Промисловість і промислова політика України 2013: актуальні тренди, виклики, можливості: наук.-аналітична доповідь / [Амоша О. І. та ін.]; за ред. В. П. Вишневого. Донецьк: ІЕП НАН України, 2014. 200 с.
- Ляшенко В. І., Ковчуга Л. І. Рівень інноваційної діяльності промислових підприємств: методичний підхід до оцінки. *Економіка промисловості*. 2018. № 4 (84). С. 87-101. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2018.04.087>.
- Микитенко В. В., Демешок О. О., Худолей В. Ю. Прогнозування вимірів енергоефективності регіонального промислового виробництва з урахуванням масштабів розвиненості його стратегічного потенціалу. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 2013. № 1 (06). С. 169 – 180. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13doosp.pdf>.
- Микитенко В. В. Формування комплексної системи управління енергоефективністю в галузях промисловості: монографія / Об'єднаний інститут економіки НАН України. Київ: Вид-во «Екс'Об.», 2005. 337 с.
- ДСТУ-Н Б В.1.1-27:2010. Будівельна кліматологія [Чинний від 01.11.2011 р.]. Київ: Міністерство розвитку громад та територій України, 2011. 127 с.
- СОУ-Н МЕВ 40.1.00100227-68:2012 Стійкість енергосистеми. Керівні вказівки. [Чинний від 21.10.2012 р.]. Про затвердження нормативного документа Стійкість енергосистем. Керівні вказівки: Наказ від 23.07.2012 р. № 539. Київ: НТЦЕ НЕК Укренерго, 2012. 36 с.
- СОУ НЕК 20.261:2021 Стандарт підприємства. Технічна політика НЕК Укренерго у сфері розвитку та експлуатації магістральних та міждержавних електричних мереж. [Чинний від 04.01.2021]. Київ: НТЦЕ НЕК Укренерго, 2021. 32 с.

References

- Hnatov, A. V., Arhun, Sch. V., Bahach, R. V. et al. (2021). Analiz naibilsh poshyrenykh metodiv vyznachennia stiiikosti enerhetychnykh system [Analysis of the most common methods of determining the stability of energy systems]. *Avtomobil i elektronika. Suchasni tekhnologii – Car and electronics. Modern technology*, 20, pp. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.30977/VEIT.2021.20.0.02> [in Ukrainian].
- Cherevatskyi, D. Yu. (2018). Pro eksternalnu ekonomiku vuhledobuvnykh heterarkhii [About the external economy of coal-mining heterarchies]. *Econ. promisl.*, 4 (84), pp. 72–86. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2018.04.072> [in Ukrainian].
- Mykytenko, V. V. (2023). Doslidzhennia eksternalnykh efektiv v enerhosystemakh iz elementamy rozpodilenoї heneratsii [Study of external effects in energy systems with elements of distributed generation]. *Problemy formuvannia ta rozvytku innovatsiinoї infrastruktury [Problems of Formation and Development of Innovative Infrastructure]*: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference. (pp. 51–53). Lviv, Lvivska politekhnika [in Ukrainian].
- Mykytenko, V. V. (2023). Rozroblennia metodychnoho pidkhodu do otsinky ekonomichnoi stiiikosti enerhosystem [Development of a methodical approach to assessing the economic sustainability of energy systems]. *Menedzhment KhKhI stolittia: hlobalizatsiini vyklyky [Management of the 21st century: globalization challenges]*: Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference. (pp. 375 – 381, 486). Poltava, Poltava State Agrarian University of the Ministry of Education and Culture of Ukraine [in Ukrainian].

5. Amosha, O. I. et al. (2014). Promyslovist i promyslova polityka Ukrainy 2013: aktualni trendy, vyklyky, mozhlyvosti [Industry and industrial policy of Ukraine 2013: current trends, challenges, opportunities]. Donetsk, IIE of the National Academy of Sciences of Ukraine. 200 p. [in Ukrainian].
6. Liashenko, V. I., Kovchuha, L. I. (2018). Riven innovatsiinoi dialnosti promyslovykh pidpriemstv: metodychnyi pidkhd do otsinky [The level of innovative activity of industrial enterprises: methodical approach to assessing]. *Econ. promisl.*, 4 (84), pp. 87-101. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2018.04.087> [in Ukrainian].
7. Mykytenko, V. V., Demeshok, O. O., Khudolei, V. Yu. (2013). Prohnozuvannya vymiriv enerhoefektyvnosti rehionalnoho promysloвого vyrobnytstva z urakhuvanniam masshtabiv rozvynenosti yoho stratehichnoho potentsialu [Prognostication of Measuring Energy Efficiency of Regional Industrial Production Taking into Account Scales of Developed of him Strategic Potential]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State*, 1 (06), pp. 169–180. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13dooysp.pdf> [in Ukrainian].
8. Mykytenko, V. V. (2005). Formuvannya kompleksnoi systemy upravlinnia enerhoefektyvnosti v haluziakh promyslovosti [Formation of a complex energy efficiency management system in industries]. Kyiv, Publishing House "Ex'Ob.". 337 p. [in Ukrainian].
9. DSTU-N B V.1.1-27:2010. Budivelna klimatolohiia [DSTU-N B V.1.1-27:2010. Building climatology]. (2011). Kyiv, Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine. 127 p. [in Ukrainian].
10. SOU-N MEV 40.1.00100227-68:2012 Stiikist enerhosystemy. Kerivni vказivky. (Chynnyi vid 21.10.2012 r.). Pro zatverdzhennia normatyvnoho dokumenta Stiikist enerhosystem. Kerivni vказivky: Nakaz vid 23.07.2012 r. № 539 [SOU-N MEV 40.1.00100227-68:2012 Energy system stability. Guidelines]. On the approval of the regulatory document Stability of power systems. Guidelines: Order dated July 23, 2012 No. 539]. (2012). Kyiv. NTCE NEK Ukrenergo. 36 p. [in Ukrainian].
11. SOU NEK 20.261:2021 Standart pidpriemstva. Tekhnichna polityka NEK Ukrenerho u sferi rozvytku ta ekspluatatsii mahstralnykh ta mizhderzhavnykh elektrychnykh merezh [SOU NEK 20.261:2021 Standard of the enterprise. Technical policy of NEC Ukrenergo in the field of development and operation of trunk and interstate electric networks]. (2021). Kyiv, NTTSE NEK Ukrenerho. 32 p. [in Ukrainian].

Амоша О. І., Микитенко В. В. Методичний підхід до оцінювання стійкості енергосистем за композитним показником

У статті запропоновано до використання кількісний методичний підхід до оцінки економічної стійкості енергосистем із елементами розподіленої генерації (РГ) (його основу складає комплекс модельних вирішень завдань щодо відтворення й оцінювання різноспрямованих наслідків впровадження енергосистем із елементами розподіленої генерації) за композитним показником, розрахованим за єдиним критерієм оцінки, визнаних найвагомішими, техніко-економічних, інституціональних та соціальних екстернальних ефектів. Реалізація методичного підходу передбачає виконання економетричних і економіко-статистичних процедур за чотирма блоками. А, саме, розрахунок: I) узагальненого інтегрального показника за урахування техніко-економічних екстернальних ефектів і ключових аспектів функціонування енергосистем за алгоритмом у шість етапів; II) узагальненого інтегрального показника за урахування інституціональних екстернальних ефектів функціонування енергосистем за шістьма етапами; III) узагальненого інтегрального показника за урахування соціальних ефектів за шістьма етапами; IV) композитного показника економічної стійкості енергосистем із елементами розподіленої генерації – за алгоритмом у три етапи. Доведено суттєві переваги розробленого методичного підходу, зокрема, площині об'єктивності і компаративності, гнучкості та адаптивності, врахування взаємозв'язків між найвагомішими факторами, тощо.

Ключові слова: економічна стійкість енергосистем із елементами розподіленої генерації; екстернальні ефекти; методичний підхід до оцінювання; єдиний критерій оцінки; узагальнені інтегральні показники; композитний показник.

Amosha O., Mykytenko V. Methodical Approach to Assessment of the Stability of Energy Systems Based on a Composite Indicator

The article proposes to use a quantitative methodical approach for assessing the economic sustainability of energy systems with elements of distributed generation (DG) (its basis is a set of model solutions for tasks related to the reproduction and assessment of multidirectional consequences of the implementation of energy systems with elements of distributed generation) according to a composite indicator calculated according to a single evaluation criterion, recognized as the most significant, technical and economic, institutional and social external effects. The implementation of the methodological approach involves the implementation of econometric and economic-statistical procedures in four blocks. And, namely, the calculation of: I) the generalized integral indicator taking into account technical and economic external effects and key aspects of the functioning of power systems according to the six-stage algorithm; II) a generalized integral indicator taking into account the institutional external effects of the operation of power systems in six stages; III) a generalized integral indicator for taking into account social effects in six stages; IV) composite indicator of economic sustainability of energy systems with elements of distributed generation - according to the algorithm in three stages. The significant advantages of the developed methodological approach have been proved, in particular, the plane of objectivity and comparability, flexibility and adaptability, taking into account the relationships between the most important factors, etc.

Keywords: economic stability of energy systems with elements of distributed generation; external effects; methodical approach to assessment; a single evaluation criterion; generalized integral indicators; composite index.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 05.06.2023

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Зовнішня торгівля є одним з основних драйверів економічного зростання, а переробні підприємства є одними з основних учасників зовнішньоекономічної діяльності. Однак, ефективне регулювання зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств є складним завданням, оскільки воно має враховувати як економічні, так і правові аспекти.

Зовнішньоекономічна діяльність виступає як форма торгівельних відносин щодо виготовлення і реалізації іноземним споживачам конкретних товарів, робіт, послуг (вихідна ЗЕД), або придбання у іноземних продавців конкретних товарів з метою використання в процесі виробництва або подальшої реалізації (вхідна ЗЕД).

Актуальність проблеми обумовлена кількома факторами: по-перше глобалізацією, бо зростання взаємозв'язків між країнами світу призводить до зростання обсягів зовнішньоекономічної діяльності; по-друге цифровізацією, адже цифрові технології дозволяють переробним підприємствам виходити на міжнародні ринки більш ефективно. В той же час, на практиці і в теорії не отримали належного обґрунтування економіко-правові механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності переробного підприємства в сучасних умовах.

В цілому, правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств в Україні є достатньо розвиненим і відповідає міжнародним стандартам. Однак, існує ряд проблем, які потребують вирішення. Серед проблем, що існують у сфері правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств, можна виділити такі:

- нестабільність нормативно-правової бази;
- недостатня гармонізація національного законодавства з міжнародним правом;
- недосконалість системи захисту прав інтелектуальної власності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження Економіко-правових механізмів регулювання зовнішньоекономічної діяльності переробного підприємства в Україні проводяться як науковими установами, так і бізнес-структурами. Серед наукових установ, які займаються дослідженнями в цьому напрямку, можна виділити Інститут економіки промисловості НАН України, Національний ін-

ститут стратегічних досліджень, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана та інші. Серед бізнес-структур, які займаються дослідженнями в цьому напрямку, можна виділити Асоціацію зовнішньоекономічної діяльності України, Українська спілка промисловців і підприємців України, Торгово-промислова палата України та ін.

Аналізом економічних факторів що впливають на зовнішньоекономічну діяльність переробних підприємств займалися Л. Батченко, В. Власюк, В. Гриньова, А. Градов, М. Дідківський, Ю. Залознава, О. Кириченко, А. Кредісов, В. Ляшенко, Ю. Макогон, О. Мельник, Л. Стровський, І. Фамінський, Т. Циганкова та інші.

До розвитку правової бази і регуляторних механізмів зовнішньоекономічну діяльність переробних підприємств активно долучилися О. Килин, О. Вітер, Н. Свелеба [8], О. Юрчак.

Особливості фінансового забезпечення переробних підприємств у воєнний період, переваги та недоліки правового регулювання онлайн торгівлі в умовах глобалізації розглядали Я. Ковалішина, Г. Нагаєва, О. Скоромна [9, с. 70-72].

Виклад основного матеріалу. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарювання, пов'язана з відносинами між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [10].

Методи регулювання ЗЕД – це сукупність заходів, які здійснює держава для забезпечення ефективного функціонування зовнішньоекономічної діяльності. Ці заходи можуть бути спрямовані на стимулювання, обмеження або заборону певних видів зовнішньоекономічної діяльності а також на захист вітчизняного товаровиробника від іноземної конкуренції.

Економічні фактори є одними з найважливіших факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність переробних підприємств. Вони визначають конкурентоспроможність продукції переробних підприємств на міжнародних ринках, а також можливості для їхнього зростання та розвитку. Серед таких факторів найважливішими є: вартість сировини, рівень технологій, логістика, ціноутворення, конкурентоспроможність.

Вартість сировини є одним з основних факторів, що впливають на собівартість продукції переробних підприємств. Висока вартість сировини може зробити продукцію переробних підприємств менш конкурентоспроможною на міжнародних ринках. Для зниження впливу цього фактору переробні підприємства можуть використовувати такі заходи, як:

- пошук альтернативних джерел сировини;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- збільшення масштабів виробництва.

Технології відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності продукції переробних підприємств. Використання сучасних технологій дозволяє переробним підприємствам підвищувати якість продукції, знижувати витрати та розширювати асортимент продукції.

Логістика є важливим фактором, що впливає на ціну продукції переробних підприємств. Висока вартість логістики може зробити продукцію менш конкурентоспроможною на міжнародних ринках. Для зниження впливу цього фактору переробні підприємства можуть використовувати такі заходи, як:

- оптимізація маршрутів доставки;
- використання альтернативних видів транспорту;
- здійснення закупівлі сировини та матеріалів в країнах-виробниках.

Ціноутворення є одним з ключових факторів успіху на міжнародних ринках. Здатність переробних підприємств формувати конкурентоспроможну ціну дозволяє їм отримувати прибуток і залишатися на ринку. Для формування конкурентоспроможної ціни переробні підприємства можуть використовувати такі заходи, як:

- зниження витрат виробництва;
- впровадження маркетингових стратегій, що дозволяють підвищити цінність продукції.

Конкуренція є одним з головних викликів для переробних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Рівень конкуренції на міжнародних ринках постійно зростає. Для успішного конкурування на міжнародних ринках переробні підприємства повинні:

- забезпечувати високу якість продукції;
- впроваджувати інновації;
- розширювати асортимент продукції.

Крім зазначених факторів, на зовнішньоекономічну діяльність переробних підприємств можуть впливати такі фактори, як:

- економічна ситуація в країні;
- політична ситуація в країні;
- стабільність валютного курсу.

Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств в Україні базується на принципах свободи зовнішньоекономічної діяльності, захисту прав і законних інтересів суб'єк-

тів зовнішньоекономічної діяльності, а також захисту інтересів держави.

Правові аспекти регулювання зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств включають в себе:

- нормативну базу (національне законодавство України та міжнародні угоди);
- правові інститути (митне регулювання, квотування, ліцензування, валютне регулювання, торговельне регулювання та інші);
- правові відносини (відносини з суб'єктами ЗЕД, а також з органами державної влади).

Основним нормативно-правовим актом, що регулює зовнішньоекономічну діяльність в Україні, є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1]. Цей Закон визначає правові, економічні та організаційні основи зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Серед інших нормативно-правових актів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність в Україні:

- Закон України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» від 20 грудня 2016 р. № 1792-VIII (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 4, ст. 43) [2];

- Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210-III (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст. 64) [3];

- Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 44-45, № 46-47, № 48, ст. 552) [4];

- Положення про валютне регулювання і валютний контроль в Україні [5].

Зовнішньоекономічна діяльність переробних підприємств здійснюється на основі таких правових інститутів, як:

- Митне регулювання – передбачає запровадження митних платежів, митних процедур та інших заходів, що застосовуються до товарів, які переміщуються через митний кордон України.

- Валютне регулювання – передбачає встановлення правил щодо купівлі, продажу та використання валютних цінностей.

- Ліцензування – механізм зовнішньоекономічного регулювання, який передбачає отримання дозволу від уповноваженого органу на здійснення певних видів зовнішньоекономічної діяльності.

- Торговельна політика – передбачає встановлення правил щодо імпорту, експорту та транзиту товарів.

Правові відносини між переробними підприємствами та іншими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності регулюються такими видами договорів, як:

- зовнішньоекономічні договори;
- договори купівлі-продажу;
- договори поставки;

- договори комісії;
- договори доручення.

В зовнішній торгівлі з європейськими країнами діє автономний преференційний торговий режим ЄС для України. Правові положення, що регламентують порядок координування тарифними квотами в торгівлі з ЄС, містяться у статтях 308а, 308b і 308с Регламенту європейської комісії №2454/93 [7].

У березні 2023 року було прийнято закон, який впроваджує режим експортного забезпечення під час воєнного стану. Цей закон дозволяє Уряду використовувати додаткові інструменти для контролю експортних операцій. Згідно з цим законом, Кабінет Міністрів отримав повноваження встановлювати режим експортного забезпечення для деяких ключових експортних товарів, зокрема пшениці, ячменю, кукурудзи, сої, соняшникового насіння, соняшникової олії та соняшникового шроту. Тільки діючі експортери, які отримали значні прибутки від експорту в українські банки протягом останніх шести місяців, зможуть безперешкодно експортувати товари, що підпадають під режим експортного забезпечення. Решта експортерів будуть зобов'язані сплачувати податок на додану вартість (ПДВ) на експорт за ставкою 20% і зможуть отримати відшкодування ПДВ лише після отримання валютних коштів за експортований товар. Хоча цей крок очевидно спрямований на боротьбу з схемами ухилення від сплати ПДВ і стимулювання повернення експортних прибутків в Україну, існує ризик, що він може сповільнити експорт або призвести до збільшення "чорного експорту" [6, с. 5].

У відповідь на блокування росією шляхів і саботаж зернової ініціативи Урядом України вжиті комплекс економіко-правових заходів для розбудови альтернативних логістичних маршрутів:

- відремонтовано та реконструйовано під'їзні транскордонні автомобільні дороги та залізничні шляхи;
- збільшено пропускну спроможність портів Дунайського регіону та каналу Бистре;

Література

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII. *Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР)*. 1991. № 29. Ст. 377.
2. Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності: Закон України від 20 грудня 2016 р. № 1792-VIII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2017. № 4. Ст. 43.
3. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001. № 12. Ст. 64.
4. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2012. № 44-45, № 46-47, № 48. Ст. 552.
5. Положення про валютний контроль: Постанова правління НБУ від 08.02.2000 р. № 49.
6. Місячний Економічний Моніторинг України / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 2023. №218. С. 5. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/MEMU/MEMU_March2023_218_v1.pdf.
7. Управління тарифними квотами, призначене для використання в хронологічній послідовності надходження митних декларацій: Витяг з Регламенту Комісії від 02.07.93 р. № 2454/93. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=8cf208dd-8e5d-425f-aa9f-cb5dbda9bda9&title=Dodatok4--vitiagZReglamentuKomisii2454--93-Vid2-Lipnia1993-Roku->.
8. Килин О. В., Вітер О. М., Свелеба Н. А. Інструментарій регуляторного впливу на функціонування ринку споживчих товарів. *Науковий вісник ужгородського національного університету. Серія міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 41. С. 58-61.

- відкрито для міжнародного сполучення нові пункти пропуску і митного оформлення;
- запроваджено пілотний проєкт е-черга;
- удосконалено законодавство з метою збільшення пропускну спроможності міжнародних пунктів пропуску.

Висновки. Зовнішньоекономічна діяльність переробних підприємств є важливим фактором економічного зростання країни. Для ефективного регулювання зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств необхідно враховувати як економічні, так і правові аспекти.

Економічні фактори є важливим фактором, що впливає на зовнішньоекономічну діяльність переробних підприємств. Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств необхідно враховувати ці фактори і розробляти заходи щодо їх мінімізації.

Аналіз економічних факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність переробних підприємств, дозволяє краще зрозуміти їх вплив на конкурентоспроможність продукції переробних підприємств на міжнародних ринках. Це може бути використано для розробки заходів щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств.

Для вирішення цих проблем і подальшого вдосконалення економіко-правових механізмів регулювання ЗЕД необхідно вжити таких заходів, як:

1. Створення стабільної нормативно-правової бази, що регулює зовнішньоекономічну діяльність.
2. Забезпечення гармонізації національного законодавства з міжнародним правом у сфері зовнішньоекономічної діяльності.
3. Створення ефективної системи консалтингу та підтримки переробних підприємств у сфері ЗЕД (на кшталт ресурсних центрів), що дозволить переробним підприємствам краще розуміти законодавчі вимоги та уникати проблем у процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій.

9. Нагаєва Г. О., Скоромна О. Ю. Особливості фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств у воєнний період. *Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів*: матеріали IV Міжнар. наук. конф. (18 травня 2022 р.). Київ: ЗВО «Міжнародний університет фінансів», 2022. 151 с.
10. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність". *Збірник нормативних матеріалів з питання регулювання зовнішньо-економічної діяльності України*. Київ: Мінзовекономзв'язки, 1997. Ч. I. 152 с.

References

1. Pro zovnishnoekonomichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 16 kvitnia 1991 r. № 959-XII [On foreign economic activity: Law of Ukraine dated April 16, 1991 No. 959-XII]. (1991). *Vidomosti Verkhovnoi Rady URSR – Information of the Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR*, No. 29, Art. 377 [in Ukrainian].
2. Pro finansovi mekhanizmy stymuliuvannya eksportnoi diialnosti: Zakon Ukrainy vid 20 hrudnia 2016 r. № 1792-VIII [On financial mechanisms for stimulating export activity: Law of Ukraine dated December 20, 2016 No. 1792-VIII]. (2017). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*, No. 4, Art. 43 [in Ukrainian].
3. Pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii: Zakon Ukrainy vid 11 sichnia 2001 r. № 2210-III [On the protection of economic competition: Law of Ukraine dated January 11, 2001 No. 2210-III]. (2001). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*, No. 12, Art. 64 [in Ukrainian].
4. Mytnyi kodeks Ukrainy vid 13 bereznia 2012 r. № 4495-VI [Customs Code of Ukraine dated March 13, 2012 No. 4495-VI]. (2012). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*, No. 44-45, 46-47, 48, Art. 552 [in Ukrainian].
5. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro valiutnyi kontrol: Postanova pravlinnia NBU vid 08.02.2000 r. № 49 [On the approval of the Regulation on currency control: Resolution of the Board of the NBU dated February 8, 2000 No. 49]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0209-00#Text> [in Ukrainian].
6. Misiachnyi Ekonomichnyi Monitorinh Ukrainy № 218 [Monthly Economic Monitoring of Ukraine No. 218]. (2023). Retrieved from http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/MEMU/MEMU_March2023_218_v1.pdf [in Ukrainian].
7. Upravlinnia taryfnymy kvotamy, pryznachene dlia vykorystannia v khronolohichnii poslidovnosti nadkhodzhennia mytynykh deklaratsii: Vytiah z Rehlamentu Komisii vid 02.07.93 r. № 2454/93 [Management of tariff quotas, intended for use in the chronological sequence of receipt of customs declarations: Extract from the Regulation of the Commission dated 02.07.93 No. 2454/93]. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=8cf208dd-8e5d-425f-aa9f-cb5dbda9bda9&title=Dodatok4--vitiagZReglamentuKomisii2454--93-Vid2-Lipnia1993-Roku-> [in Ukrainian].
8. Kylyn, O. V., Viter, O. M., Sveleba, N. A. (2022). Instrumentarii rehulatornoho vplyvu na funktsionuvannia rynku spozhyvchykh tovariv [Tools of Regulatory Influence on the Functioning of the Consumer Market]. *Naukovyi visnyk uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Bulletin of the Uzhhorod National University. Series international economic relations and world economy*, Issue 41, pp. 58-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-10> [in Ukrainian].
9. Nahaieva, H. O., Skoromna, O. Yu. (2022). Osoblyvosti finansovoho zabezpechennia silskohospodarskykh pidpriemstv u voiennyi period [Nagayeva G. O., Skoromna O. Yu. Peculiarities of financial support of agricultural enterprises during the war period]. *Konkurentni stratehii rozvytku ekonomiky v umovakh hlobalnykh vyklykiv* [Competitive strategies of economic development in conditions of global challenges]: Proceedings of the 4th International of Science Conference. Kyiv, ZVO "International University of Finance" [in Ukrainian].
10. Zakon Ukrainy "Pro zovnishnoekonomichnu diialnist" [Law of Ukraine "On Foreign Economic Activity"]. (1997). *Zbirnyk normatyvnykh materialiv z pytannia rehuliuвання zovnishno-ekonomichnoi diialnosti Ukrainy* [Collection of normative materials on the regulation of foreign economic activity of Ukraine]. Kyiv, Ministry of Economic Affairs [in Ukrainian].

Лук'янов А. І. Економіко-правові механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності переробного підприємства

У статті розглядаються економічні та правові аспекти регулювання зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств в Україні. Представлений огляд економічних факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність переробних підприємств. Автором розглядається вплив економіко-правових механізмів регулювання ЗЕД на конкурентоспроможність продукції переробних підприємств на міжнародних ринках. Зроблено огляд спеціального режиму експортного забезпечення під час воєнного стану.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, переробні підприємства, економічні фактори, правові фактори, зовнішня торгівля, експорт, торговельні відносини, конкуренція.

Lukianov A. Economic and Legal Mechanisms of Regulation of Foreign Economic Activity of a Processing Enterprise

The article examines the economic and legal aspects of regulating the foreign economic activity of processing enterprises in Ukraine. An overview of economic factors influencing the foreign economic activity of processing enterprises is presented. The author examines the influence of the economic and legal mechanisms of regulation of foreign trade on the competitiveness of the products of processing enterprises on international markets. A review of the special regime of export support during martial law was made.

Keywords: foreign economic activity, processing enterprises, economic factors, legal factors, foreign trade, export, trade relations, competition.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 12.04.2023

О. М. Безуглий,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0002-8644-3146,

e-mail: mba@online.ua,

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро,

В. В. Колеснік,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0009-0096-1630,

e-mail: kolesnik1704@ukr.net,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро,

А. В. Соколенко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0001-5415-4967,

e-mail: anatoliy.sokolenko@gmail.com,

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Вступ. Економічний інтерес господарювання в аграрній сфері значною мірою залежить від зовнішніх чинників, які в ринкових умовах кардинально змінили порядок формування доходів у сільськогосподарських підприємствах. Вимогою часу стала потреба здійснювати ефективне виробництво аграрної продукції, збільшувати доходи, забезпечувати розширене відтворення та конкурентоспроможність підприємств. Особливості формування доходів сільськогосподарських товаровиробників обумовлені у значній мірі високим ступенем демонополізації сільського господарства, нееластичністю зв'язку між попитом і цінами на аграрну продукцію. Підвищення дохідності сільськогосподарських підприємств є важливим напрямом стратегії економічного розвитку держави, а підтримання його сталого рівня – вагомим чинником забезпечення конкурентоспроможності національного виробництва. Високий рівень розвитку сільського господарства сприяє поліпшенню розвитку інших галузей АПК. Тому створення передумов для забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств та ефективного ведення аграрного виробництва загалом є надзвичайно актуальною проблемою. Сучасні умови господарювання потребують докорінної і системної зміни механізму формування та розподілу доходів кожного суб'єкта, створення якісно нового організаційно-економічного механізму забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження теоретико-практичних засад його формування в контексті

підвищення конкурентоспроможності аграрної сфери.

Постановка проблеми. Підвищення ефективності виробництва підприємств агропромислового комплексу (АПК) – одне з пріоритетних завдань національної економіки, яке визначає потребу обґрунтування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності аграрно-промислового комплексу України. Створення такого механізму спрямоване на забезпечення ефективного партнерства сільськогосподарських товаровиробників та системи державного регулювання аграрного сектору національної економіки. Це зумовлює актуальність проведеного дослідження.

Узагальнення результатів науково-теоретичних і прикладних досліджень проблеми підвищення дохідності й прибутковості сільськогосподарських підприємств показало, що незважаючи на значні напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених, дана проблема поки що залишається не вирішеною у практичній діяльності підприємств. Варто зазначити, що практична діяльність сільськогосподарських підприємств України загалом і кожного регіону зокрема потребує всебічного аналізу і наукового обґрунтування дієвого організаційно-економічного механізму забезпечення дохідності аграрних підприємств та наукового обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності їх діяльності в сучасних умовах, що й зумовило вибір теми наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблема ефективності господарської діяльності підприємства є предметом багатьох зарубіжних та вітчизняних досліджень. Так, вивченню проблем управління ефективності господарської діяльності підприємства присвячено роботи зарубіжних дослідників Дж. Шима, Дж. Сігела, Дж. Шанка, Ч. Хорнгрена, Дж. Фостера, К. Друрі. Вагомим теоретичним доробком до проблеми забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства стали праці вітчизняних дослідників, зокрема: І. Бланка, В. Бойка, Ю. Бондар, Ф. Бутинця, О. Гуцалюка, Р. Жовнович, В. Нижника, М. Чумаченка, Проблема забезпечення ефективності функціонування господарського механізму підприємства висвітлена у працях В. Андрійчука, О. Гудзинського, О. Єрмакова, Б. Пасхавера, В. Терещенка. Однак проблема підвищення ефективності господарського механізму аграрно-промислового комплексу України дотепер потребує всебічного дослідження та подальшого розвитку.

Метою статті є врахування необхідності обґрунтування ефективного організаційно-економічного механізму аграрно-промислового комплексу України, здійснення всебічного аналізу та узагальнення сучасних економічних підходів. Водночас, необхідно обґрунтувати організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності аграрно-промислового комплексу України, який обумовить ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств національної економіки.

Виклад основних матеріалів дослідження.

Аналіз економічних досліджень свідчить, що сучасні дефініції сутності «господарського механізму» не мають однозначного тлумачення. Поняття «господарського механізму» з'явилося у другій половині ХХ століття, як наукове усвідомлення глибоких недосконалостей у виробничих відносинах при існуючій адміністративно-командній системі. На той час, темпи зростання обсягів ресурсів, що надходили в сільське господарство, випереджали темпи виробництва продукції. Тому через відсутність правильних механізмів господарювання, використання ресурсів було неефективним. Б. Райзберг Л. Лозовський, Б. Стародубцева визначають господарський механізм як «сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління на основі встановлених інституційних форм, за допомогою яких реалізуються в діючі в конкретних умовах економічні закони». Р. Фатхутдінов зауважує, що поняття «система управління» і «господарський механізм» різняться між собою, хоча в них є багато спільного. Дослідник зазначає, що господарський механізм охоплює методи, види, форми і функції управління. А система управління більш широке поняття, оскільки крім означених компонентів включає підсистему лінійного управління, зокрема керівників, менеджерів та виконавців. А. Смірнов зазначає, що ефективний господарський механізм забез-

печує господарський метод повернення витрат на основі власних доходів за умов:

- економічності самостійності підприємства, яка сприяє поверненню його витрат завдяки виручці від реалізованої продукції;

- ретельного економічного контролю за діяльністю підприємства, який дозволяє встановлювати залежність між результатами його господарської діяльності та фінансовим станом;

- сукупності різних форм морального та матеріального заохочення працівників підвищувати продуктивність праці, рентабельності виробництва та знижувати собівартість продукції.

Взаємодія організаційних, економічних, технічних, природних чинників значною мірою впливає на розвиток аграрного виробництва. Від правильно організованої діяльності, що проявляється в системі управління, залежить результативність виробничо-господарських структур, так і окремих галузей, видів виробництва загалом. Відтак, організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності АПК інтегрує фактори виробництва починаючи від виробничих ресурсів до механізму його функціонування. Це забезпечить оптимальні можливості розвитку аграрного підприємства, реалізацію сільськогосподарської продукції, максимізацію прибутку та результатів діяльності. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності підприємств АПК є об'єктивною категорією та вимагає дотримання принципів господарювання. Згідно Господарського кодексу загальними принципами господарського механізму в Україні є:

- забезпечення економічної багатоманітності та рівний захист державою усіх суб'єктів господарювання;

- свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом;

- вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України; обмеження державного регулювання економічних процесів у зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємстві, екологічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства та держави;

- захист національного товаровиробника;

- заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини.

Таким чином, організаційно-економічний механізм – це система пов'язаних між собою організаційних форм і методів регулювання процесу розширеного відтворення, об'єднання всіх форм власності та господарювання з метою одержання бажаних результатів господарської діяльності підприємства АПК. Він спирається на економічну та юридичну самостійність підприємства. Його завданням є забезпечення конкурентного середовища підприємства АПК на інноваційній основі, погодження інтересів

суб'єктів галузі – виробника, держави та споживача. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності підприємств аграрно-промислового комплексу України реалізується сукупність організаційно-економічних механізмів підприємства, галузі АПК України та держави.

Організаційно-економічний економічний механізм підприємства АПК як система реалізації основних економічних законів, розв'язання основних проблем галузевого виробництва, узгодження економічних інтересів різних соціальних груп інтегрує певні цілі, методи та важелі господарського впливу, а також оперативно корегується через гнучку та мобільну стратегію підприємства.

Розподіл впливу між організаційно-економічними механізмами галузі та держави охоплює функції, принципи та важелі економічного забезпечення ефективності функціонування підприємства АПК.

Сутність організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності підприємств АПК виявляється передусім у його функціях. До них належать такі:

- інституційного забезпечення господарської діяльності підприємств АПК України;
- фінансового забезпечення господарської діяльності підприємств АПК України;
- соціального забезпечення працівників АПК України;
- інформаційного забезпечення стабільної роботи підприємств АПК України.

До принципів організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності підприємств АПК як визначальних положень його реалізації віднесено такі: системності, комплексності, господарської доцільності, оперативного реагування, балансу інтересів виробника і споживача, альтернативності варіантів розвитку, стимулювання оплати праці, виправданого ризику.

Дієвими важелями реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності підприємств АПК, на нашу думку, є:

- інституційне забезпечення ефективної роботи АПК України;
- розроблення єдиної інформаційної системи АПК України;
- розроблення уніфікованого програмного забезпечення АПК України;
- планування господарської діяльності АПК України;
- прогнозування господарської діяльності АПК України;
- проведення прозорої політики укладання угод між державою та суб'єктами АПК України;
- регулювання господарської діяльності АПК України%;
- політика ціноутворення АПК України;
- аналіз результатів діяльності АПК України;
- стимулювання оплати праці АПК України;

- облік в АПК України;
- інноваційно-інвестиційна політика АПК України;
- кредитна політика АПК України;
- спеціальні режими оподаткування (надання податкових пільг) підприємствам АПК України;
- страхування суб'єктів АПК України.

Обґрунтований організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності підприємств АПК узгоджує розвиток і функціонування соціально-економічної системи на всіх рівнях, також включає в себе правові норми реалізації соціальних і виробничих відносин АПК.

Важливою частиною функціонування господарського механізму є управлінський механізм. Він являє собою сукупність форм і методів господарювання, за допомогою яких безпосередньо здійснюється організація та безпосередньо управління виробничим процесом, і визначається економічна ефективність його діяльності. Головною особливістю управлінського механізму є наявність власників засобів виробництва різної форми власності, які мають власну специфіку ведення господарства, контролю, структури, функцій управління, маркетингу та організаційними формами.

Отже, організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності підприємств АПК як система регульованих економічних, організаційних, соціальних відносин у процесі господарської діяльності підприємств АПК спрямований на підвищення економічної ефективності, розширене відтворення та стабілізацію доходів підприємства та галузі. Водночас, економічний механізм характеризує економічну політику держави, яка розробляється на довготривалу перспективу. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності підприємств АПК повинен реалізовувати ефективне державне регулювання галузі через макроекономічне регулювання податкової системи, бюджету, грошово-кредитної політики, соціальної політики та фінансового забезпечення. Зазначимо, що АПК повинен працювати в умовах належної інституційної бази та відкритості ринку. Це забезпечить стабілізацію та поступальний розвиток кожного підприємства та АПК України в цілому.

Недосконалість існуючого господарського механізму АПК України забезпечує недостатню ефективність виробництва та продовольчого забезпечення населення. Тому окреслений організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності підприємств АПК спрямований на поступальний розвиток галузі. Для його реалізації необхідно передусім інституційне забезпечення. Це сприятиме підвищенню ефективності виробництва та реалізації якісної сільськогосподарської продукції, забезпеченню необхідних для розвитку галузі прибутків, створенню стратегічних запасів та, врешті, поступальному розвитку галузі в напрямку перетворення

українського АПК у високотехнологічну та конкурентоспроможну галузь світової економіки.

Сучасна ситуація в АПК країни не дозволяє розраховувати на його швидку стабілізацію і перехід до стійкого зростання за рахунок внутрішніх ресурсів. У цих умовах державне регулювання агропромислового виробництва має бути невід'ємною частиною сучасної аграрної політики. При цьому слід враховувати, що заходи загальної економічної політики недостатні для розширення складних питань ринкових відносин в АПК. Необхідно формувати аграрну політику за рахунок використання форм, методів і механізмів державного регулювання. Це визначить роль і місце держави в забезпеченні стійкого розвитку агропромислового виробництва.

Практично всі існуючі програми і концепції аграрної політики однозначно декларують, що економічний механізм функціонування агропромислового комплексу формуватиметься за участю держави. Така постановка питання пояснюється неспроможністю саморегуляції сільськогосподарського виробництва і продовольчого ринку, недостатньою конкурентоспроможністю українських товаровиробників АПК в порівнянні із сільськогосподарськими товаровиробниками розвинених країн світу.

Формування стійкого розвитку агропромислового виробництва і на цій основі повне задоволення внутрішнього попиту на продовольчі товари, забезпечення промисловості сировиною, створення умов для соціального розвитку села – пріоритети сьогодення. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні основні завдання, що передбачають: фінансове оздоровлення і підвищення прибутковості виробничої діяльності сільськогосподарських товаровиробників; проведення структурних змін в АПК; стимулювання зростання обсягів виробництва і розширення збуту продукції; підвищення технологічного рівня агропромислового виробництва; забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках; розвиток соціальної сфери села.

Визначаючи вибір заходів для досягнення вказаної мети і вирішення поставлених завдань, слід враховувати, що результати їх здійснення залежать від безлічі різних чинників, як загальноекономічних, так і політичних, а також від механізмів, форм і методів реалізації державного регулювання АПК як на державному, так і регіональному рівнях. При цьому слід зазначити, що існує низка обмежень, пов'язаних зі станом і тенденціями розвитку макроекономічної ситуації. Так, вочевидь, що сучасні можливості українського консолідованого бюджету не дозволяють забезпечити необхідні обсяги фінансової підтримки агропромислового виробництва і, отже, бюджетні кошти не можуть розглядатися як основне джерело для розвитку аграрного сектору. В цих умовах необхідно поєднувати різні форми і методи еко-

номічного регулювання, формувати умови залучення для розвитку галузі ресурсів з різних джерел (власних ресурсів підприємств, кредитів, приватних інвестицій), а бюджетні кошти концентрувати на пріоритетних напрямках і тим самим стимулювати інвестиційну активність в АПК.

Першочерговими заходами щодо відродження галузі сільського господарства мають бути такі: дотації у сільське господарство, сприятливе податкове навантаження, поліпшення інвестиційно-кредитного забезпечення села, зменшення відсоткових ставок по кредитах, формування страхового ринку, стимулювання будівництва тваринницьких комплексів, встановлення справедливих цін на сільськогосподарську продукцію, врегулювання законів щодо ринку землі тощо.

Саме ці чинники, за визнанням міжнародних експертів, на 60–70% формують ринкове середовище, без якого цивілізований ринок існувати не може. З цього слідує основні напрями державного економічного регулювання АПК:

бюджетна підтримка товаровиробників АПК у вигляді субсидій, дотацій і компенсацій, а також фінансування капітальних вкладень, що мають безповоротний та зворотний характер, надання гарантій щодо залучення інвестиційних кредитів, підтримка короткострокового кредитування сезонних витрат сільськогосподарських товаровиробників на пільгових умовах (субсидювання відсоткових ставок по залучених), підтримка забезпечення підприємств і організацій агропромислового комплексу сільськогосподарською технікою, машинами і устаткуванням на умовах лізингу, спеціалізована підтримка з окремих напрямів, забезпечення системи аграрної освіти, науки тощо;

підтримка формування кредитного механізму АПК, адекватного умовам ринку, розвиток національної фінансово-кредитної системи обслуговування товаровиробників АПК, сільської кредитної кооперації, а також системи страхування сільськогосподарської діяльності;

цінова політика, направлена, перш за все, на створення умов оптимізації цінових співвідношень між продукцією сільського господарства та інших галузей економіки, підтримання доходів товаровиробників АПК. Цінова політика тісно пов'язана з антимонопольною політикою. Подальші антимонопольні заходи мають досить важливе значення в умовах диспаритету цін, при цьому раціональне регулювання цін і тарифів на послуги (товари, роботи) природних монополій для аграрного сектору має найважливіше значення, оскільки саме вони значною мірою визначають структуру витрат і таким чином впливають на динаміку доходів сільськогосподарських товаровиробників;

податкова політика, що передбачає вдосконалення системи оподаткування в АПК. Сучасна податкова система характеризується множинністю і відсутністю наукової обґрунтованості ставок по-

датків і зборів. У цілях зниження податкового тягара і спрощення оподаткування сільськогосподарських товаровиробників, необхідно ввести єдиний земельний податок, що враховує регіональні чинники виробництва, передбачає створення системи податкових пільг для товаровиробників АПК в частині коштів, що направляються на розвиток виробництва, збільшення виробничих потужностей, інноваційні цілі, створення нових робочих місць тощо;

інвестиційна політика направлена на стимулювання інвестиційних процесів, що в умовах деградації матеріально-технічної бази набуває особливого значення. Це вимагає поліпшення інвестиційного клімату в АПК за рахунок формування відповідної правової бази захисту прав інвестора, створення інституціональної бази і відповідного організаційно-економічного механізму для активізації інвестиційної діяльності в АПК;

державне регулювання внутрішнього продовольчого ринку, організація закупівель і застави сільськогосподарської продукції, сировини і продовольства, здійснення товарних і закупівельних інтервенційних операцій, сприяння формуванню об'єднань товаровиробників АПК із просування продукції на ринки, їх інтеграції з переробними підприємствами і торговельними організаціями і, перш за все, стимулювання створення вертикально інтегрованих аграрних компаній по технологічному ланцюгу «виробництво сировини – переробка – реалізація»;

підтримка розвитку інфраструктури внутрішнього продовольчого ринку, у тому числі створення великих оптових продовольчих, а також локальних ринків, товарних бірж, сприяння проведенню аукціонів, ярмарків та інших форм організованої оптової і роздрібною торгівлі з виходом на них безпосередніх товаровиробників або організацій, що представляють їх інтереси;

проведення протекціоністської політики щодо зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією, сировиною і продовольством, захист економічних інтересів товаровиробників АПК і внутрішнього ринку продовольства з використанням заходів митно-тарифного регулювання, кількісних обмежень, антидемпінгових і компенсаційних заходів за імпорту товарів, підтримка експорту вітчизняної продукції;

підтримка соціального розвитку села, і на цій основі створення необхідної бази формування ефективних ринкових відносин в АПК. Вирішення соціальних проблем села багато в чому зумовлюється результативністю проведення позитивних зрушень в АПК, його стійким розвитком. Ця залежність є досить вагомою. При цьому основою вибору пріоритетів соціальної політики є побудова соціально-орієнтованого ринкового господарства, яке забезпечить створення системи надійного соціального забезпечення, дотримання прав і свобод громадян, гарантоване задоволення соціальних потреб на норматив-

ному рівні, стимулювання розвитку альтернативної зайнятості на селі, регулювання доходів для недопущення соціально-небезпечної диференціації рівня життя. Водночас у сучасних умовах, за хронічної нестачі у державному і місцевих бюджетах необхідних коштів на підтримку соціальної сфери села, доцільно виробити заходи щодо селективної державної підтримки розвитку низки ключових сфер соціальної інфраструктури. Одночасно необхідно надати належних прав органам місцевого самоврядування.

Важливе значення має створення загальнодоступної інформаційної системи з основних видів випущеної продукції, можливостей українських підприємств з випуску тієї або іншої продукції, наявного внутрішнього і зовнішнього попиту, підготовки прогнозів зміни попиту на різні види продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Слід враховувати, що інформаційне забезпечення – це стратегічне завдання, від рівня вирішення якого залежить не лише ефективність державного регулювання агропромислового виробництва і продовольчого ринку, але і його функціонування.

Реалізація вказаних заходів вимагає формування відповідної законодавчої бази, адекватної умовам ринку. Практика України 90-х років переконливо показала, що без створення стабільної законодавчої бази АПК не може ефективно функціонувати. До теперішнього часу необхідна законодавча база в основному сформована. Окрім загальної законодавчої бази, необхідної для функціонування суб'єктів господарювання в умовах ринку (податкового, бюджетного, цивільного, адміністративного, арбітражного, зовнішньоторговельного законодавства), діють спеціальні законодавчі акти, що безпосередньо стосуються аграрного сектору економіки.

В сучасних умовах здійснення суспільно-економічної діяльності в аграрній сфері економіки значною динамікою та активізацією характеризуються процеси глобалізації та агропромислової інтеграції. Організація виробництва у формі інтегрованих агропромислових підприємств найбільшою мірою забезпечує впровадження ресурсощадних та безвідходних технологій, зменшує сезонну зайнятість у сільському господарстві та сприяє підвищенню продуктивності праці, дозволяє уникнути ризиків коливання попиту і пропозиції на ту або іншу продукцію на ринку, а отже, забезпечує фінансову стійкість підприємства, його економічну безпеку. Безумовно, наявність повного циклу відтворення агропромислової продукції у межах одного формування збільшує кількість підрозділів, значно ускладнює його структуру, внутрішньогосподарські зв'язки, впливає на якість організації та управління. При цьому одним із найважливіших чинників ефективного розвитку інтегрованих формувань є встановлення обґрунтованих та справедливих розподільчих відносин між їх підрозділами. Їх основою може бути система та порядок ціноутворення, що

враховує поділ виробництва на окремі ланки та об'єктивні витрати, які формуються у кожній з них.

Інтеграція сільськогосподарських та переробних підприємств базується на принципах добровільності та задоволення економічних інтересів кожного з учасників. Дотримання цих принципів здійснюється через узгодження частки інтегрованих підприємств у результаті спільної діяльності. Вдосконалити таку систему можливо через вдосконалення всіх її структурних елементів та взаємозв'язків між ними. Аналіз результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених щодо організаційно-економічних важелів управління, економічних відносин у межах інтеграційних агропромислових формувань дає можливість обґрунтувати напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму їх функціонування через розробку та реалізацію:

моделі та загальної схеми створення агропромислового формування з урахуванням законодавчої бази та економічних умов території їх розміщення;

моделі економічних відносин між учасниками інтеграційних об'єктів з урахуванням рівня їх юридичної та господарської самостійності, системи взаєморозрахунків, порядку ціноутворення, системи внутрішньо- та міжгосподарських розподільчих відносин, умов контрактних та корпоративних відносин.

Існують принципові відмінності між двома напрямами формування відносин розподілу: за проміжним чи кінцевим результатом. Перша модель (технологічно-витратна або цінова) є найбільш поширеною. Вона враховує поділ технологічного ланцюга агропромислового відтворення на окремі ланки та пов'язані з ними витрати. При цьому передбачається, що доходи від реалізації кінцевої продукції інтеграційного агропромислового формування його учасники можуть отримувати як за маркетинговими каналами, так і через централізовані фонди. Універсальність цієї схеми визначає можливість її використання в агропромислових формуваннях різних типів, незалежно від рівня самостійності їх учасників. Цей висновок підтверджується практикою.

Цінова модель розподільчих відносин передбачає створення ланцюга продавців та покупців у межах окремого агропромислового вертикально інтегрованого об'єднання. Слід зазначити, що внутрішні ціни можуть забезпечувати отримання частини прибутку структурними підрозділами об'єднання. Інша його частка розподіляється між ними після реалізації готової продукції. Оскільки технологічний процес вертикально інтегрованого агропромислового формування об'єднує низку послідовних етапів, першим і найбільш витратним з них є виробництво сільськогосподарської сировини, що лежить в основі подальшого товарообігу.

Отже, розрахункові ціни на сировину для переробних підрозділів або підприємств є основою формування подальшого ланцюга цін. Проте, спосіб

розрахунку внутрішніх цін наростаючим підсумком, починаючи від першої ланки (якою може бути сільськогосподарське виробництво, рибництво тощо) до кінцевої (реалізація кінцевої продукції), не виправдовує себе через ринкові обмеження цін на кінцеву продукцію. Звичайно, якщо це не монопольний, чи олігопольний ринок, де виробники встановлюють ціни з врахуванням компенсації витрат та отримання максимального прибутку.

Обмеженням при цьому виступає платоспроможний попит, який формується на споживчому ринку. В інших випадках доцільним є використання зворотної (реверсивної) схеми розрахунку внутрішніх лімітних цін і тарифів. В економічній теорії відома значна кількість моделей ціноутворення. У сільськогосподарських підприємствах базовим принципом виступають умови вільного ціноутворення, що доповнюються різними засобами, формами та методами державного контролю і регулювання цінової кон'юнктури.

Дотримання цінового паритету в аграрній сфері є не лише важливою проблемою аграрної політики. Воно повинно бути й одним з основних принципів ціноутворення в інтегрованих агропромислових формуваннях. Більшість науковців та практиків вказують на труднощі з використанням ринкових цін у практиці внутрішньогосподарського ціноутворення інтегрованих структур, пояснюючи це можливістю встановлення ринкової ціни при розрахунках виключно між незалежними підприємствами.

Агропромислова інтеграція, якої б форми вона не набувала, означає встановлення стійких зв'язків (залежностей) між її учасниками, з метою максимізації сукупного економічного результату. Це означає, що використання ринкових цін у внутрішніх розрахунках, особливо за жорстких форм інтеграції, є нерациональним. Крім того, наявність нестабільних цін унеможлиблює формування цінової політики інтегрованих формувань на основі ринкових цін. Виняток становлять структурні підрозділи агропромислових формувань, рівень децентралізації яких дозволяє їм обирати між внутрішніми та зовнішніми постачальниками та споживачами продукції, а також інтегровані структури, що не забезпечують замкнений виробничий ланцюг.

В інших випадках функції ринкових цін має виконувати цілісна система трансфертних цін, за якими здійснюються розрахунки між окремими структурними елементами вертикально інтегрованих об'єднань у процесі руху продукції чи надання послуг. Складність розробки ланцюга цін, що задовольняють інтереси взаємопов'язаних виробників з різних ланок технологічного ланцюга, визначається кількістю учасників агропромислового об'єднання та асортиментом кінцевої, проміжної й додаткової продукції, що виробляється, або послуг, що надаються.

На основі аналізу фундаментальних праць та сучасних досліджень та практики у галузі транс-

фертного ціноутворення в АПК важливо уточнити функції трансфертних цін залежно від суб'єктів ціноутворення, якими виступають усі учасники вертикально інтегрованих агроформувань. Законодавством України передбачені різні організаційні форми прояву агропромислової інтеграції. При цьому ступінь тісноти зв'язку між їх структурними підрозділами різняться від контрактних форм взаємодії до повної втрати самостійності та статусу юридичної особи. Це дає підстави до сумнівів щодо правильності твердження про можливість трансфертного ціноутворення в межах одного формування, між окремими його підрозділами, а також щодо того, що трансфертна ціна призначається одним центром відповідальності іншому центру відпові-

дальності тієї ж інтегрованої структури. Практикою доведено, що суб'єктом трансфертного ціноутворення, як правило, виступає материнське підприємство, що координує цей процес на рівні всього інтегрованого формування.

Отже, трансфертне ціноутворення найбільш прийнятне для агропромислових формувань горизонтального типу. Відсутність універсальної методики розрахунку трансфертних цін спонукає до пошуку оптимальних їх варіантів для різних агропромислових формувань, що набули розвитку в сучасних умовах. Це необхідно, насамперед, для узгодження інтересів окремих учасників (отримання прибутку) та інтегрованого агропромислового формування в цілому (рентабельність виробництва).

Література

1. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. № 1. С. 11-18.
2. Белова І. М. Суть управлінського обліку та його місце в системі управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2015. № 2 (57). С. 240-245.
3. Голов С. Ф. Чи перешкоджає П(с)БО 16 «Витрати» економічній роботі на підприємстві? *Бухгалтерський облік і аудит*. 2007. № 5. С. 3-10.
4. Гуцалюк О. М. Обґрунтування організаційно-економічного механізму регулювання витрат виробництва продукції підприємств агропромислового комплексу України. *Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів* : колективна монографія / за наук. ред. Л. Г. Квасній, І. Л. Татомир. Трускавець: Посвіт, 2020. С. 102-111.
5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Гаврилова Н. В., Коваленко-Марченкова Є. В. Визначення напрямків удосконалення організаційно-економічного механізму диверсифікації використаних ресурсів та управління витратами виробництва. *Економічні інновації*. 2021. Т. 23. № 1 (78). С. 75-83. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1\(78\).75-83](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1(78).75-83).
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Методи регулювання та оптимізації витрат виробництва продукції агросектору в системі управлінського обліку малого і середнього бізнесу. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. № 2 (22). С. 51-59.
7. Давидович І. Є. Управління витратами. навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
8. Жовновач Р. І., Шаталов О. В., Богутенко Ю. А., Соколенко А. В. Особливості стратегування розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. С. 109-119. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.109-119>.
9. Лукава І. М. Особливості діючої системи управлінського обліку в рослинництві. *Реформування обліку, звітності та аудиту в системі АПК України: Стан та перспективи. Ч. 1. Проблеми адаптації бухгалтерського обліку АПК України до міжнародних правил та вимог* / за ред. П. Т. Саблука, М. Я. Дем'яненка, В. М. Жука. Київ : Інститут аграрної економіки, 2003. С. 49-58.
10. Ляшенко В. І., Петрова І. П. Стратегування в системі державного управління: виклики сьогодення та науково-експертні платформи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 86-96. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).86-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).86-96).

References

1. Butynets, F. F. (2012). Vytraty vyrobnytstva ta yikh klasyfikatsiia dlia potreb upravlinnia [Production costs and their classification for management needs]. *Problemy teorii ta metodologii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis*, 1, pp. 11-18 [in Ukrainian].
2. Belova, I. M. (2015). Sut upravlinskoho obliku ta yoho mistse v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The essence of management accounting and its place in the enterprise management system]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 2 (57), pp. 240-245 [in Ukrainian].
3. Holov, S. F. (2007). Chy pereshkodzhaie P(s)BO 16 «Vytraty» ekonomichnii roboti na pidpriemstvi? [Does P(s)BO 16 "Expenses" hinder economic work at the enterprise?]. *Bukhgalterskyi oblik i audyt – Accounting and auditing*, 5, pp. 3-10 [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M. (2020). Obgruntuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rehulivannia vytrat vyrobnytstva produktsii pidpriemstv ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Substantiation of the organizational and economic mechanism of regulation of production costs of the enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine]. (pp. 102-111). *Osoblyvosti sotsialno-ekonomichnoho postupu natsionalnoi ekonomiky v umovakh informatsiino-tehnologichnykh vyklykiv* [Peculiarities of socio-economic progress of the national economy in terms of information and technological challenges]. Truskavets, Posvit [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Havrylova, N. V., Kovalenko-Marchenkova, Ye. V. (2021). Vyznachennia napriamkiv udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu dyversyfikatsii vykorystanykh resursiv ta upravlinnia vytratamy vyrobnytstva [Determination of Directions of Improvement the Organizational and Economic Mechanism of Diversification of Used Resources and Management of Products Management]. *Ekonomichni innovatsii – Economic innovations*, Vol. 23, no. 1(78), pp. 75-83. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1\(78\).75-83](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1(78).75-83) [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A. (2020). Metody rehulivannia ta optymizatsii vytrat vyrobnytstva produktsii ahrosetoru v systemi upravlinskoho obliku maloho i serednoho biznesu [Methods of regulation and optimization of agricultural production costs in the management accounting system of small and medium-sized businesses]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho*

tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti – Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and management in the oil and gas industry, 2 (22), pp. 51-59 [in Ukrainian].

7. Davydovych, I. Ye. (2008). *Upravlinnia vytratamy* [Cost management]. Kyiv, Center for Educational Literature. 320 p. [in Ukrainian].

8. Zhovnovach, R. I., Shatalov, O. V., Bohutenko, Yu. A., Sokolenko, A. V. (2022). *Osoblyvosti stratehuvannya rozvytku vitchyznianskykh silskohospodarskykh pidpriemstv* [Peculiarities of Strategizing the Development of Domestic Agricultural Enterprises]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia – Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals*, pp. 109-119. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.109-119> [in Ukrainian].

9. Lukava, I. M. (2003). *Osoblyvosti diiuchoi systemy upravlinskoho obliku v roslynnytstvi* [Peculiarities of the current management accounting system in crop production]. *Reformuvannya obliku, zvitnosti ta audytu v systemi APK Ukrainy: Stan ta perspektyvy. Ch. I. Problemy adaptatsii bukhhalterskoho obliku APK Ukrainy do mizhnarodnykh pravyl ta vymoh* [Reforming accounting, reporting and auditing in the agricultural sector of Ukraine: Status and prospects. Ch. I. Problems of adapting the accounting of the agricultural sector of Ukraine to international rules and requirements]. (pp. 49-58). Kyiv, Institute of Agrarian Economics [in Ukrainian].

10. Liashenko, V. I., Petrova, I. P. (2020). *Stratehuvannya v systemi derzhavnogo upravlinnia: vyklyky sohodennia ta naukovy-ekspertni platformy* [Strategies in the system of public administration: current challenges and scientific and expert platforms]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (38), pp. 86-96. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).86-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).86-96) [in Ukrainian].

Безуглий О. М., Колеснік В. В., Соколенко А. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств агропромислового комплексу України

У статті належна увага приділена вирішенню комплексу завдань, головними з яких є: розкриття сутності організаційно-економічного механізму забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств та його зв'язок із господарським механізмом їх функціонування; з'ясування основних теоретичних положень щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств; доповнення методичного інструментарію аналізу показників формування й ефективного функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання; розвиток засад обґрунтування ціноутворення – основного чинника формування ефективності сільськогосподарського виробництва; удосконалення складових елементів системи фінансово-кредитного забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств; проведення прогнозування рівня дохідності виробництва основних видів продукції в сільськогосподарських підприємствах та ін.

У роботі проведено комплексне дослідження щодо теоретичних засад, розробки практичних рекомендацій і пропозицій з формування організаційно-економічного механізму забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств у контексті підвищення ефективності функціонування аграрної сфери, а саме: обґрунтовано комплексний підхід до формування складових організаційно-економічного механізму забезпечення дохідності підприємств; удосконалено методику дослідження дохідності та класифікації її проявів у сільському господарстві; запропоновано компенсаційний механізм здешевлення кредитів для аграрних підприємств шляхом запровадження пільгової ставки, яка враховує вид позики, її цільове використання і дохідність об'єкта кредитування; рекомендовано інструментарій формування цінової складової дохідності підприємств; обґрунтовано методику для комплексної оцінки економічно-господарських параметрів формування дохідності підприємств; проведено системний підхід до виявлення основних чинників макроекономічного, регіонального і галузевого середовища, комплексне врахування дії яких сприятиме формуванню синергетичного ефекту; розвинуто алгоритм здійснення прогностичної оцінки формування дохідності виробництва видів аграрної продукції.

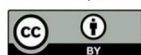
Ключові слова: організаційний розвиток, підприємства АПК, ефективність функціонування, господарська діяльність, управління витратами.

Bezuhlyi O., Kolesnik V., Sokolenko A. The Organizational and Economic Mechanism of Ensuring the Effective Functioning and Development of Enterprises of the Agro-Industrial Complex of Ukraine

In the article, due attention is paid to solving a set of tasks, the main of which are: revealing the essence of the organizational and economic mechanism of ensuring the profitability of agricultural enterprises and its connection with the economic mechanism of their functioning; elucidation of the main theoretical provisions regarding the formation of an organizational and economic mechanism for ensuring the profitability of agricultural enterprises; supplementing the methodological toolkit for analyzing the indicators of the formation and effective functioning of the organizational and economic mechanism of ensuring the profitability of agricultural enterprises in modern business conditions; development of the principles of justification of pricing - the main factor in the formation of the efficiency of agricultural production; improvement of the constituent elements of the system of financial and credit provision of the profitability of agricultural enterprises; forecasting the level of profitability of production of the main types of products in agricultural enterprises, etc.

The work carried out a comprehensive study of theoretical foundations, development of practical recommendations and proposals for the formation of an organizational and economic mechanism for ensuring the profitability of agricultural enterprises in the context of increasing the efficiency of the functioning of the agrarian sphere, namely: a comprehensive approach to the formation of the components of an organizational and economic mechanism for ensuring the profitability of enterprises is substantiated; the method of studying profitability and classifying its manifestations in agriculture has been improved; a compensatory mechanism for reducing the price of loans for agricultural enterprises was proposed by introducing a preferential rate that takes into account the type of loan, its intended use and the profitability of the lending facility; a toolkit for forming the price component of enterprise profitability is recommended; the methodology for the comprehensive assessment of the economic and economic parameters of the formation of the profitability of enterprises is substantiated; a systematic approach was carried out to identify the main factors of the macroeconomic, regional and industry environment, the comprehensive consideration of which will contribute to the formation of a synergistic effect; an algorithm for prognostic assessment of the formation of the profitability of the production of types of agricultural products was developed.

Keywords: organizational development, agro-industrial complex enterprises, operational efficiency, economic activity, cost management.



Р. І. Жовновач,

доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0001-6758-3421,
e-mail: ruslanaz1977@gmail.com,

Д. Г. Ковальов,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0000-4538-9118,
e-mail: d0507656070@gmail.com,

*Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький,*

В. В. Бурлака,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0009-1559-9099,
e-mail: burcik79@gmail.com,

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ БЮДЖЕТУВАННЯ

Вступ. Сільське господарство є важливою складовою економіки України, яке забезпечує продовольчу безпеку та займає значну частку в структурі національного ВВП. Суттєве зниження життєздатності вітчизняних сільськогосподарських підприємств спричинили активні військові дії, які тривають в Україні з 24 лютого 2022 року. Сільськогосподарські підприємства стикаються з численними викликами, що загрожують їх економічній безпеці.

Згідно із розрахунками Центру досліджень продовольства та землекористування при Київській школі Економіки (KSE Agrocenter), проведеними спільно з Міністерством аграрної політики та продовольства України, внаслідок негативного впливу воєнного стану аграрний сектор в 2022 році зазнав збитків на суму 40,2 млрд доларів США. Прямі збитки при цьому становили 8,7 млрд доларів США, а непрямі збитки, включаючи зниження виробництва сільськогосподарських культур і тваринництва, а також зброї в логістиці та вищі витрати на виробництво, склали додаткові 31,5 млрд доларів США [6].

Постановка проблеми. Погіршення умов ведення бізнесу, нарощення інфляції і зростання безробіття робить існування сільськогосподарських підприємств на ринку критичним. Це викликає зростання ризиків виникнення неплатоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств, що в подальшому може призвести до їх банкрутства.

За таких обставин виникає необхідність використання системи антикризових заходів з метою що-

найдовшого утримання позиції вітчизняних сільськогосподарських підприємств на ринку. Антикризове управління є одним із засобів функціонування та розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств, спрямоване на своєчасне реагування на зміни, що загрожують життєздатності підприємств та впливають на майно, ресурси, результати їх діяльності, які, як відомо, є обліковими об'єктами. Для запобігання виникнення кризових явищ на сільськогосподарських підприємствах доцільно здійснювати постійний моніторинг за такими обліковими об'єктами підприємств з урахуванням шоквартальних змін та проводити профілактичні антикризові заходи.

У цьому контексті, об'єктивною необхідністю стає використання сільськогосподарськими підприємствами бюджетування як обліково-аналітичної складової забезпечення антикризового управління. Знаходячись на перетині аналізу, планування, управлінського обліку, інформаційної підтримки та контролю, бюджетування здійснює своєчасне забезпечення всією необхідною інформацією для комплексної оцінки діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих рішень, тим самим створюючи умови для ефективного антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні методологічні та практичні аспекти антикризового управління стали об'єктом дослідження таких українських та зарубіжних вчених, як І. Бланк, О. Градов, О. Данілов, Л. Лігоненко, Е. Альтман, М. Мескон, Г. Спрінггейт, О. Терещенко, А. Томпсон, Й. Шумпетер та ін. Наукові дослідження щодо

обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств проводили В. Гавриленко, О. Гуцалюк, І. Каліш, В. Нехай, А. Шворак. Серед дослідників, чій праці присвячено забезпеченню антикризового управління на засадах бюджетування варто відзначити Г. Кірейцева, В. Гавриленко, О. Гавриш, О. Воскобоева, О. Коваленко, О. Ромащенко та ін.

Незважаючи на вагомий внесок науковців у дослідження концептуальних та практичних аспектів обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств, в тому числі на засадах бюджетування, у науковому полі низка питань залишаються недостатньо дослідженими. Ґрунтовного опрацювання потребують питання пов'язані з методикою та технологіями збору та обробки інформації та її адаптацією до системи бюджетування на сільськогосподарських підприємствах з урахуванням галузевих особливостей їх діяльності та складних сучасних умов ведення бізнесу.

Метою статті є обґрунтування методичних і практичних засад організації обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління та розробка адекватних сучасним вимогам практичних рекомендацій щодо повнішого використання можливостей бюджетування в антикризовому управлінні сільськогосподарських підприємств.

Виклад основних матеріалів дослідження. Ефективне функціонування та розвиток підприємств в складних умовах ведення бізнесу значною мірою залежить від раціональної організації його обліково-аналітичної системи, яка охоплює всі фінансово-господарські процеси підприємства та забезпечує його керівників максимально повною, своєчасною, актуальною та достовірною інформацією для прийняття адекватних до поточних потреб управлінських рішень щодо недопущення кризового стану.

За твердженням авторів [3, с. 90]: «підґрунтям організації обліково-аналітичної системи здатної забезпечити управлінців всією необхідною інформацією для виявлення, упередження і подолання кризових явищ на сільськогосподарських підприємствах, може слугувати бюджетування».

Система управління на основі складання бюджетів прийшла в Україну з Заходу, тому і праці з методики бюджетного планування в основному представлені зарубіжними авторами. Сам термін «бюджет» походить від норманського *bouge boughtte*, що означає кишеня, торба, шкіряний мішок. З 1870 року це слово почали вживати англійці, змінивши його на *budget*, яке стало основою для визначення різними енциклопедіями походження даного терміну [5, с. 13]. Згодом воно набуло значення звіту міністра казначейства перед парламентом.

Відповідно до визначення Інституту дипломованих бухгалтерів з управлінського обліку США, бюджетом вважається: «кількісний план у грошовому виразі, підготовлений і прийнятий до визначеного періоду, що показує плановану величину доходу, яка повинна бути досягнута, і (або) витрати,

що повинні бути знижені протягом цього періоду, і капітал, якому необхідно залучити для досягнення даної мети» [11].

О. Терещенко вважає, що «бюджет – короткостроковий план, в якому відображується алокація (розподіл) ресурсів» [8, с. 457], акцентуючи увагу на визначенні «фінансовий». І. Зятковський, формулюючи поняття «бюджет», визначає його не тільки як фінансовий план, але й як економічний регулятор відносин між структурними підрозділами підприємства та підприємства із зовнішнім середовищем [2, с. 248]. О. Крайник, З. Клепикова акцентують увагу на визначенні бюджету як інструмент контролю та координації [4, с. 40].

Визначаючи місце бюджетування в системі антикризового управління, О. Гавриш та Т. Трихліб представляють його інструментом регулювання фінансових показників, координації, мотивації, сприяння комунікації, контролю та зменшення інформаційної нестабільності на підприємстві [1]. Ю. Шумило визначає бюджетування як «управлінську технологію, призначену для управління виробництвом і підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень» [10, с. 106] та акцентує увагу на здійсненні планування в розрізі центрів відповідальності [9, с. 8]. В. Гавриленко основним завданням бюджетування в антикризовому управлінні визначає: «створення цілісної системи управління для забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання шляхом цільової орієнтації і координації всіх дій, що охоплюють зміну власних і залучених господарських засобів підприємства та джерел їх утворення, з метою своєчасного виявлення симптомів кризи ще на ранніх стадіях та зниження рівня її впливу на фінансові результати діяльності» [12, с. 65].

Дослідження сутності бюджету та ролі бюджетування в антикризовому управлінні дає змогу дійти висновку, що воно є підґрунтям організації обліково-аналітичної системи підприємства. Ця система, через систему узгоджених за напрямками діяльності та підрозділами підприємства бюджетів, забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо попередження кризового стану та розробки адекватних сучасним вимогам антикризових заходів. Бюджетування ідентифікує майбутні події, стан підприємства, ризики та кризові загрози, прогнозує критичні періоди в діяльності сільськогосподарського підприємства. Воно здійснює координацію діяльності як відокремлених структурних підрозділів, так і підприємства в цілому для досягнення запланованого фінансового результату з виокремленням зон відповідальності. Бюджетування визначає необхідність і максимальний ліміт зовнішнього фінансування та оптимізує фінансові потоки підприємства. Воно допомагає виявити внутрішні та зовнішні резерви підприємства з метою запобігання кризовим явищам. Бюджетування є регулятором економічних відносин між підприємством та зовнішнім середовищем. З урахуванням галузевої специфіки та

поточної ситуації воно створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства в мінливому середовищі. Бюджетування здійснює оцінку реалістичності прогнозів, гнучкості планів та встановлює ефективність системи внутрішньогосподарського контролю підприємства, визначає її спроможність

до досягнення запланованих стратегічних цілей і завдань.

За результатами представленого підходу до бюджетування в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління підприємством на рис. 1 представлено його функції.

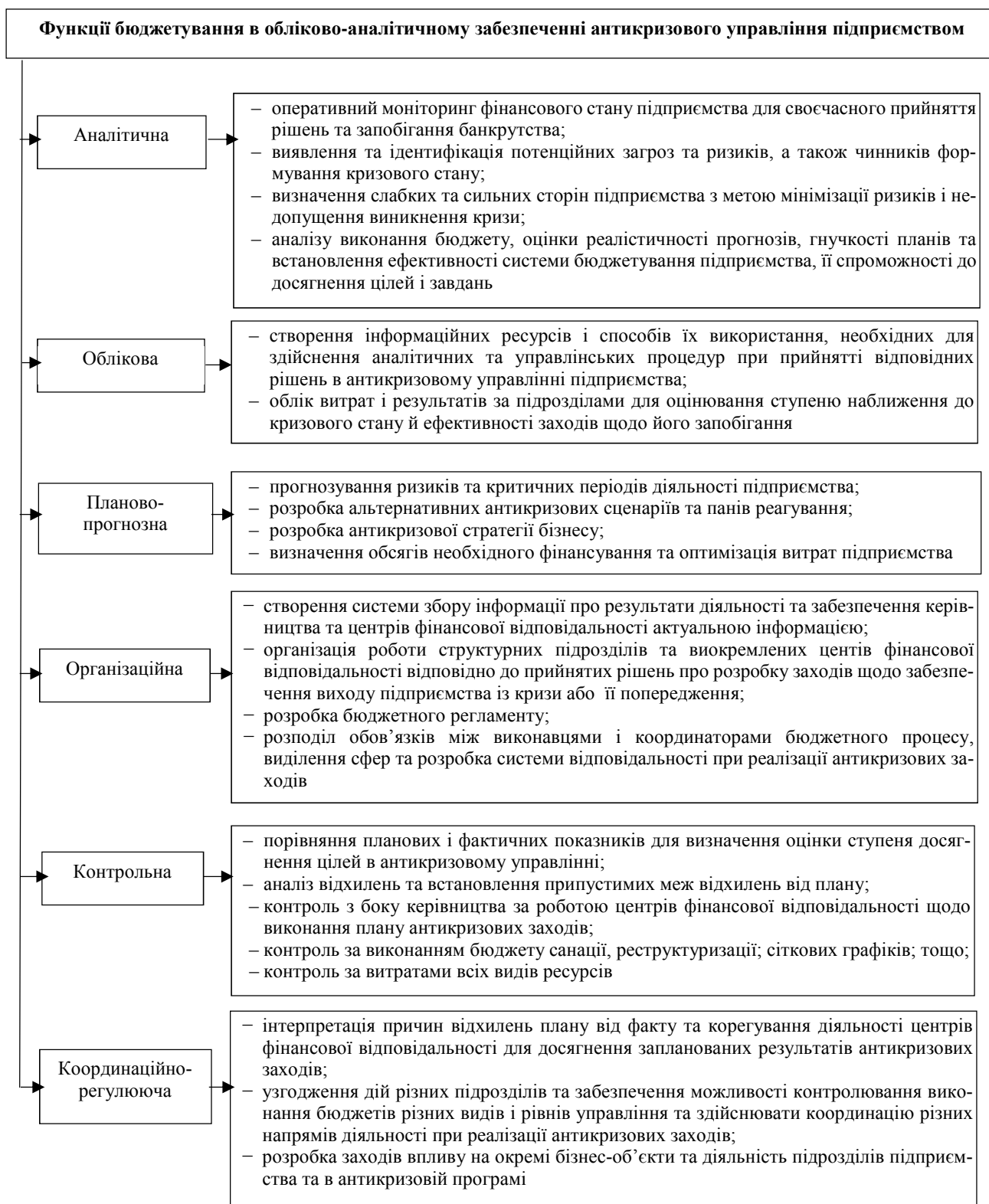


Рис. 1. Функції бюджетування в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління підприємством
(систематизовано та сформовано авторами дослідження)

Механізм обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління сільськогосподарського підприємства на засадах бюджетування визначається галузевими особливостями їх діяльності:

1. Поєднання ресурсів. Сільське господарство використовує різні ресурси, включаючи біологічні та інші ресурси, що потребують управління та координації.

2. Сезонність. Виробництво сільськогосподарської продукції сезонне і залежить від природних умов, таких як температура, вологість та світло.

3. Динамічність. Якість, обсяг та асортимент продукції можуть значно змінюватися з часом.

4. Специфіка технологічних процесів. Виробництво сільськогосподарської продукції має свої технологічні особливості, які впливають на витрати.

5. Період виконання робіт. у певний період вегетаційного розвитку культури (обробіток ґрунту, посівна, догляд за рослинами, збирання врожаю).

6. Виробничі цикли. Різні культури і види тварин мають різні виробничі цикли, від кількох років до декількох місяців або навіть днів (кілька років (при вирощуванні багаторічних насаджень продуктивної худоби); лише в певні проміжки часу (зерно, фрукти, мед, вовна); щодня (молоко, яйця).

7. Організація обліку. Облік витрат та прибутків повинен бути організованим і систематичним, враховуючи кожну стадію виробництва. Організація обліку витрат на виробництво продукції не лише по культурах чи окремих групах, а й по окремих процесах і, навіть, видах робіт (передпосівний обробіток ґрунту, сівба, догляд за посівами, збирання врожаю).

8. Поновлення ресурсів. Сільськогосподарські підприємства повинні враховувати витрати на поновлення ресурсів, які використовуються в процесі виробництва. (відтворення в господарствах своїми силами і засобами частини потрібних їм засобів виробництва – витрати на капітальні вкладення, витрачання частини своєї продукції на поновлення процесу виробництва (зерно для сівби, молоко для вигоювання телят, сіно для годівлі худоби).

9. Оборотні кошти. Потреби в оборотних коштах можуть змінюватися в різні періоди року. У періоди року, не пов'язані з виконанням сільськогосподарських робіт, вони потрібні лише на утримання робочої, продуктивної худоби та приміщень, а під час сівби і виконання літніх польових робіт потреба в них (пальному, запчастинах, добривах, пестицидах) різко зростає.

Відповідно, розробка бюджету (бізнес-бюджету) сільськогосподарського підприємства має враховувати зазначені особливості та вимагає виконання великого обсягу робіт і затрат ресурсів, особливо це стосується великих проектів із значним обсягом капіталовкладень. Наприклад, при купівлі техніки (зернозбиральних комбайнів, комплексу пристроїв для обробки ґрунту, техніки та обладнання для переробки продукції), а особливо при бажанні придбати одночасно декілька дорогих об'єктів, доцільно розробити «попередній» бюджет на основі наближених розрахунків, який дасть змогу

визначити привабливість і доцільність такої покупки.

Розробляти бюджет повинні керівники і спеціалісти підприємства (якщо необхідно, за допомогою консультантів). Керівники та спеціалісти підприємства повинні бути добре ознайомлені з основними концепціями та параметрами бюджетування, оскільки саме їм доведеться втілювати бюджетні плани на практиці.

У зв'язку з вищенаведеним, структура бюджету має враховувати особливості сільськогосподарського виробництва. Це дозволяє в повній мірі відобразити всі аспекти бюджету. Обсяг кожного розділу залежить від особливостей конкретної підприємницької ідеї. Наприклад, якщо розробляється бюджет за умов розширення діючого виробництва, то розділи «План виробництва» і «План маркетингу» матимуть менший обсяг і, навпаки, їхня роль зростає за умови, якщо буде здійснюватися випуск нової продукції або впровадження нової технології і обладнання (інновації).

Враховуючи виробничу структуру сільськогосподарських підприємств, бюджети, які реалізуються в їхніх рамках, можна розділити на групи:

- бюджети, які стосуються основного виду діяльності;
- бюджети, які стосуються зміни виду діяльності;
- бюджети створення (реконструкції) переробних виробництв;
- бюджети створення (реконструкції) промислових виробництв;
- бюджети в сфері торгівлі та послуг.

Бюджети, то стосуються основного виробництва, пов'язані в основному із зміною спеціалізації та/або обсягів виробництва продукції. Це, як правило, тягне за собою зміну галузевої структури основного виробництва. Такі зміни пов'язані з потребою в новій техніці та інших ресурсах, тому вимагають певного обґрунтування.

Сучасні аграрні підприємства є багатогалузевими. Найчастіше підприємства розробляють бюджет для окремої, вже існуючої або нової галузі і галузі без створення нової юридичної особи. Для того, щоб бюджет, який реалізується в одній з галузей виробництва (рослинництва чи тваринництва), був надійним, потрібно довести не тільки можливість одержання прибутку, а й показати, що фінансовий стан підприємства в цілому є стійким, тобто інші галузі підприємства також є досить прибутковими, збитки від них не порушать графіка руху грошових коштів.

Виробничий підрозділ сільськогосподарського підприємства повинен мати розгорнуту програму діяльності, яка містить показники, на які він може спричинити прямий (заробітна плата тощо) або непрямий (витрати автотранспорту і т.п.) вплив. Вихідні дані для розробки бюджетів виробничих підрозділів сільськогосподарського підприємства (на прикладі підприємства галузі рослинництва) наведено в таблиці.

Таблиця

Вихідні дані для розробки бюджетів виробничих підрозділів сільськогосподарського підприємства

Назва бюджету	Перелік статей доходів і витрат коштів	Вихідні дані для розрахунку бюджетів	Мета розрахунку бюджету
A	Б	В	Г
Рослинництво			
Виробництва	Окремі сільськогосподарські культури (СГК)	Посівна площа, врожайність, валовий збір, закупівельна ціна основної та побічної продукції, коефіцієнти розподілу витрат між основною, додатковою і побічною продукцією, вміст споживних речовин	Встановлення вартості валової продукції в закупівельних цінах
Незавершеного виробництва	Окремі СГК, окремі види механізованих і транспортних робіт	Посівна площа, обсяг робіт, витрати насіння і висадкового матеріалу, пального і мастильних матеріалів, добрив, автотранспорту, амортизації, поточного ремонту	Встановлення сумарних витрат незавершеного виробництва (без витрат на оплату праці)
Витрат на оплату праці	Окремі СГК, резерв відпусток, нарахування коштів соцстраху	Оплата за виконання обсягу польових робіт за тарифом, доплати за продукцію, оплата праці управлінського і обслуговуючого персоналу, гарантовані надбавки і доплати, розмір авансових виплат заробітної плати, ставки оплати на ремонтних роботах і технічному обслуговуванні, система доплат, надбавок, ставок додаткової і підвищеної оплати, ставки нарахувань і оплати невиходів на роботу	Розрахунок річного фонду витрат на оплату праці
Витрат пального і мастильних матеріалів	Окремі СГК, незавершене виробництво, тракторно-транспортні роботи	Нормативи витрат пального на 1 га посіву і одиницю роботи (ткм, ц) незавершеного виробництва за технологічними картами, відсоток потреби у мастильних матеріалах і пусковому бензині до основного пального, комплексна ціна 1 ц основного пального	Визначення потреби в пальному, мастильних матеріалах і витратах на них
Витрат на автотранспорт та механізовані роботи	Окремі СГК, незавершене виробництво, окремі сільськогосподарські машини та знаряддя, окремі види транспортних робіт	Нормативи механізованих робіт в умовних еталонних га в розрахунку на 1 га посіву окремих СГК і на одиницю роботи, обсяг робіт в га, умовні еталонні га на 1 га, на одиницю роботи, механізовані роботи в умовних еталонних га, розподіл робіт за марками тракторів, нормативи витрат грошових коштів на поточний ремонт, технічне обслуговування, заміну гусениць і шин для тракторів і комбайнів, кількість сільськогосподарських машин та знарядь, їх балансова вартість, норми амортизації, обсяг автотранспортних робіт в ткм на 1 га посіву кожної СГК	Розрахунок витрат на виконання механізованих робіт, поточний ремонт, технічне обслуговування, заміну гусениць та шин по тракторах, комбайнах, амортизаційних відрахувань на одиницю роботи, вартість послуг автотранспорту
Витрат насіння	Окремі СГК, незавершене виробництво	Посівна площа, норма висіву, вартість 1 ц насіння	Розрахунок загальної потреби у насінні і його вартості
Витрат добрив	Окремі СГК, незавершене виробництво, посів озимих, яб, норми витрат хімічних засобів захисту рослин на одиницю робіт	Система внесення добрив, норми внесення органічних, азотних, фосфорних та калійних добрив на 1 га у світобмінні підрозділі і діючих речовинах та стандартних туках, перевідні коефіцієнти перерахунку фізичної маси добрив у стандартні туки, транспортні витрати і витрати, пов'язані з вантажно-розвантажувальними роботами, площа окремих СГК	Розрахунок середньої вартості 1 т стандартних туків, загальної вартості добрив
Інших прямих витрат	Окремі СГК	Технологічні карти, площа, врожайність, валовий збір основної та побічної продукції, те ж в перерахунку на основну продукцію	Встановлення витрат на електроенергію, тяглову силу, яди і гербіциди

Систематизовано та сформовано авторами дослідження.

На характер організації виробництва і оплати праці здійснюють наступні чинники: вид вирощуваного продукту; тривалість циклу виробництва продукції; замкнутість циклу виробництва; структура професійного складу колективів. Колектив такого сільськогосподарського підприємства має право контролю за роботою обслуговуючих та інших виробництв, а реалізовувати це право має лише у процесі розробки виробничого завдання у повному обсязі.

Традиційна система планування в аграрних підприємствах знаходить своє відображення в річному плані економічного розвитку, який може бути основою для розробки бюджету. Плани підприємства щодо придбання нової техніки, впровадження нового виробництва також знаходять своє відображення в річному плані економічного розвитку. У ньому досить детально відображений виробничий і частково фінансовий плани, але немає відповіді на основні питання: за рахунок яких коштів буде здійснено

погашення кредиторської заборгованості та які доходи будуть від такої інновації в наступні роки. На жаль, в сучасних сільськогосподарських підприємствах практично відсутнє довгострокове планування, яке могло би дати відповідь на ці питання.

По суті, річний план економічного розвитку є сукупністю бюджетів окремих виробничих підрозділів і галузей, який узгоджує та координує їхні параметри на рівні підприємства. Такими бюджетами можна вважати виробничу програму рослинництва в цілому або плани виробництва окремих сільськогосподарських культур, виробничу програму тваринництва чи його окремих галузей, госпрозрахункове завдання для автопарку тощо. На рис. 2 представлено приклад порядку і вихідні дані для розробки бюджету виробничої діяльності механізованого підрозділу сільськогосподарського підприємства.



Рис. 2. Порядок і вихідні дані для розробки бюджету виробничої діяльності механізованого підрозділу сільськогосподарського підприємства (рослинництво) (систематизовано та сформовано авторами дослідження)

У зазначених документах є програма виробництва, опис технології, визначена потреба у всіх ресурсах. Тобто для складання деяких розділів бюджету можна використовувати існуючі методики планування і розроблені в господарстві документи. У них, як і в річному плані економічного розвитку, немає плану маркетингу, аналізу ринку, текстових пояснень до наведених розрахунків. Звісно, це не означає, що в господарстві взагалі не проводиться ця робота. Просто вона дуже часто не знаходить відображення в формалізованих документах, що призводить до певних труднощів, її узагальнення, конт-

ролю за виконанням. Тому не можна вважати, що бюджет є принципово новим документом для економістів-аграрників. Більшість великих сільськогосподарських підприємств, які мають у своїй структурі планово-економічну службу, можуть розробляти його самостійно. Невеликі підприємства і фермерські господарства, в яких немає працівників і економічної освіти, потребують послуг консалтингових організацій.

Бюджети по створенню та розширенню галузей переробки сільськогосподарської сировини носять комплексний характер. Це означає, що бюджету-

вання власне переробного виробництва тісно пов'язане з розвитком виробничої галузі підприємства, яка забезпечує сировиною таке переробне виробництво.

Бюджети виробництв у рамках сільськогосподарських підприємств обґрунтовують доцільність та можливість диверсифікації виробництва, а також її економічну ефективність. Диверсифікація виробництва дає можливість знизити ризики, але вона можлива у випадку, якщо в господарстві є ресурси для створення промислового виробництва (глина для цегельних заводів, піщані кар'єри тощо).

Бюджет у сфері торгівлі сільськогосподарських підприємств найчастіше розробляють: при створенні або розширенні власної торгової мережі, за якого здійснюється будівництво оренда або купівля нових торгових точок.

Висновки. Ефективне функціонування та розвиток сільськогосподарських підприємств в сучас-

них складних умовах ведення бізнесу значною мірою залежить від раціональної організації його обліково-аналітичної системи, яка охоплює всі фінансово-господарські процеси підприємства та здійснює збирання та опрацювання та постачання повної, достовірної та актуальної інформації для до ухвалення антикризових управлінських рішень на різних рівнях керівництва.

Представлений методичний підхід до формування обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління сільськогосподарських підприємств, підґрунтям якого є система бюджетування, дозволить забезпечити своєчасне виявлення ризиків та сигналів вірогідного кризового стану, причини його виникнення, інформаційну підтримку адекватних сучасним умовам антикризових рішень, сприяє розробці ефективних стратегій і заходів для збереження стійкості сільськогосподарських підприємств аграрного сектору в цілому.

Література

1. Гавриш О. А., Трихліб Т. В. Інформаційні технології в антикризовому управлінні підприємством. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2011. №6. С. 59-63.
2. Зятковський І. В. Фінанси підприємств: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Кондор, 2003. 364 с.
3. Кірейцев Г. Г., Нехай В. А. Обліково-аналітична система сільськогосподарського підприємства в умовах антикризового управління. *Облік і фінанси АПК*. 2009. Вип. 3. С. 84-90.
4. Крайник О. П., Клепикова З. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Державний університет «Львівська техніка». Київ: Дакор, 2000. 260 с.
5. Кухарець Л. В. З історії бюджету. *Фінанси України*. 1998. № 2. С. 9-14.
6. Огляд збитків та втрат в АПК. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/>.
7. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6. Т. 2(53) С. 52-55. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_2/pdf/052-055.pdf.
8. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
9. Шумило Ю. О. Управління витратами в умовах бюджетування на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, 2010. 19 с.
10. Шумило Ю. О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 7 (73). С. 105-111.
11. Better Budgeting. CIMA and ICAEW. A report on the Better Budgeting forum. URL: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/betterbudgeting_techrpt_2004.pdf.
12. Gavrylenko V. Budgeting in anti-crisis Management. *Intellectual Archive*. Vol. 7. No. 1. Toronto, Canada, 2018. P. 64-69.
13. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.
14. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79).
15. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Popov O. E. Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85).

References

1. Havrysh, O. A., Trykhlіb, T. V. (2011). Informatsiini tekhnologii v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom [Information technologies are in antykrizovomu management enterprise]. *Suchasni problemy ekonomiky ta pidpriemnytstvo – Modern problems of economy and entrepreneurship*, 6, pp. 59-63 [in Ukrainian].
2. Ziatkovskiy, I. V. (2003). Finansy pidpriemstv [Finance of enterprises]. 2nd ed. Kyiv, Kondor [in Ukrainian].
3. Kireytsev, H. H., Nekhay, V.A. (2009). Oblikovo-analitychna sistema silskohospodarskoho pidpriemstva v umovakh antykrizovoho upravlinnia [Accounting and analytical system of the agricultural enterprise in the conditions of crisis management], *Oblik i finansy APK – Accounting and finance of agriculture*, 3, pp. 84-90 [in Ukrainian].
4. Krainyk, O. P., Klepykova, Z. V. (2000). Finansovy menedzhment [Financial management]. Kyiv, Dakor [in Ukrainian].
5. Kukharets, L. V. (1998). Z istorii biudzhetu [From the history of the budget]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 2, pp. 9-14 [in Ukrainian].
6. Ohliad zbytkiv ta vtrat v APK [Review of damages and losses in agriculture]. Retrieved from <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/> [in Ukrainian].
7. Sazhienko, S. A. (2009). Rol antykrizovoho upravlinnia v zapobihanni bankrutstva pidpriemstv [The role of crisis management in preventing bankruptcy of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of*

the Khmelnytskyi National University. Economic sciences, Vol. 6, no. 2, pp. 52-55. Retrieved from http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_2/pdf/052-055.pdf [in Ukrainian].

8. Tereschenko, O. O. (2013). *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia* [Financial activity of business entities]. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].

9. Shumilo, Yu. O. (2010). *Upravlinnia vytratamy v umovakh biudzhetuвання na pidpriemstvi* [Cost management in the enterprise budgeting]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman [in Ukrainian].

10. Shumilo, Yu. O. (2007). *Biudzhetuвання yak vazhlyvyi element operatsiinoho planuvannia* [Budgeting as an important element of operational planning]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economy*, Vol. 7 (73), pp. 105-111 [in Ukrainian].

11. Better Budgeting. (2004). CIMA and ICAEW. A report on the Better Budgeting forum. Retrieved from http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/betterbudgeting_tchrpt_2004.pdf.

12. Gavrylenko, V. (2018). Budgeting in anti-crisis Management. *Intellectual Archive*, Vol. 7, No. 1, pp. 64-69.

13. Hutsaliuk, O. M. (2017). *Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymy intehratsiinymy protsesamy* [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (33), pp. 28-33 [in Ukrainian].

14. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V., Kotlubay, V. O. (2021). *Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstva* [Modern Features of Risk Management in the Context of Strategic Development of the Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (40), pp. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79) [in Ukrainian].

15. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Popov, O. E. (2022). *Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association*. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85).

Жовновач Р. І., Ковальов Д. Г., Бурлака В. В. Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах бюджетування

Стаття присвячена дослідженню особливостей організації обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління сільськогосподарських підприємств на засадах бюджетування. Зазначено, що аграрний сектор зазнав значних збитків внаслідок негативного впливу воєнного стану, а сільськогосподарські підприємства зіткнулися з численними викликами, які загрожують їх економічній безпеці. Обґрунтовано необхідність здійснення постійного моніторингу найважливіших облікових об'єктів підприємств з урахуванням щоквартальних змін та проведення профілактичних заходів на основі дієвої обліково-аналітичної системи, яка є запорукою ефективного антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами.

Представлено методичний підхід до формування організації обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством на засадах бюджетування, здатного забезпечити керівництво необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо попередження кризового стану та розробки адекватних сучасним вимогам антикризових заходів шляхом ідентифікації майбутніх подій, стану підприємства, ризиків та кризових загроз. За результатами такого підходу виокремлено функції бюджетування в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління підприємством. Наведено рекомендації щодо розробки бюджетів сільськогосподарських підприємств з урахуванням галузевих особливостей їх виробничої діяльності.

Бажаним результатом від формування запропонованого обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління сільськогосподарських підприємств на засадах бюджетування є забезпечення своєчасного виявлення ризиків та сигналів вірогідного кризового стану, причин його виникнення, інформаційної підтримки адекватних сучасним умовам антикризових рішень, а також сприяння розробці ефективних стратегій та заходів для збереження стійкості сільськогосподарських підприємств аграрного сектору в цілому.

Ключові слова: криза, антикризове управління, обліково-аналітичне забезпечення, бюджетування, бюджет, сільськогосподарське підприємство.

Zhovnovach R., Kovalov D., Burlaka V. Accounting and Analytical Support for Crisis Management of Agricultural Enterprises on the Basis of Budgeting

The article is dedicated to investigating the peculiarities of organizing the accounting and analytical support for crisis management of agricultural enterprises based on budgeting principles. It is noted that due to the negative impact of the state of war, the agricultural sector has suffered significant losses, and agricultural enterprises have faced numerous challenges that threaten their economic security. The necessity of continuous monitoring of the most important accounting objects of enterprises, taking into account quarterly changes, and implementing preventive measures based on an effective accounting and analytical system, which is the key to efficient crisis management of agricultural enterprises, is substantiated.

A methodical approach to forming the organization and analytical support for crisis management of enterprises based on budgeting is presented. This approach is capable of providing management with the necessary information to make informed decisions to prevent a crisis state and develop measures in line with modern crisis management requirements through the identification of future events, the state of the enterprise, risks, and crisis threats. Based on this approach, the budgeting functions in the accounting and analytical support of crisis management of enterprises are delineated. Recommendations for developing budgets for agricultural enterprises, taking into account the specific features of their production activities, are provided.

The desired effect of implementing the proposed accounting and analytical support for crisis management of agricultural enterprises based on budgeting principles should manifest itself in ensuring timely identification of risks and signals of a likely crisis state, the causes of its occurrence, informational support for contemporary crisis decisions, and the promotion of the development of effective strategies and measures to preserve the sustainability of agricultural enterprises in the agricultural sector as a whole.

Keywords: crisis, crisis management, accounting and analytical support, budgeting, budget, agricultural enterprise.



ОГЛЯД СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. В умовах значних ризиків та рівня невизначеності бізнес-середовища ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства набуває особливого значення для його стійкості та конкурентоспроможності, при цьому ключовим елементом його фінансової стабільності є створення на підприємстві ефективної системи управління бюджетами. Ефективність цієї системи забезпечується точністю прогнозування доходів та витрат, постійним моніторингом відхилень від запланованих показників, своєчасним аналізом причин виникнення «больових точок» у використанні ресурсів та капіталу компанії, врахуванням в наступних прогнозах та плануванні виявлених вимог (власників бізнесу, стейкхолдерів, суспільства тощо), обмежень (виробничо-економічних, нормативно-правових тощо) для досягнення стратегічних цілей.

У цьому контексті виявлення дійових підходів до формування системи управління бюджетами підприємства стає необхідним компонентом ефективного стратегічного управління. З огляду на це важливо вивчати існуючі практики ефективного бюджетування, щоб обирати, впроваджувати та/або адаптувати найкращі управлінські рішення щодо формування бюджетів.

Отже, надзвичайно важливо визначити ключові аспекти формування системи управління бюджетами підприємства, враховуючи найновіші підходи та методи, що дозволяють досягти оптимального використання фінансових ресурсів та забезпечити стійкість бізнесу в умовах невизначеності та конкурентної боротьби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз наукових праць вітчизняних та закордонних авторів [1-5] дозволяє констатувати, що формування системи бюджетування в контексті системного підходу до управління бізнесом базується на аналізі та плануванні даних, забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства та конкретними діями на рівні виконавців. У цілому, система бюджетування визначає принципи та методики для планування, моніторингу та оцінки витрат ресурсів діяльності підприємства. Незважаючи на існуючу базу наукових праць з цієї проблематики [1-5], не вирішеним питанням в українських реаліях залиша-

ється питання своєчасного використання інструментарію моделювання витрат для формування дійової системи бюджетування підприємств. Це питання буде набувати все більшої актуальності в умовах розробки та реалізації стратегії післявоєнного відновлення бізнесу та економіки країни в цілому.

Метою статті є аналіз можливостей формування дійової системи бюджетування підприємств на підставі критичного огляду сучасних підходів її формування та визначення можливостей її успішної імплементації для українських компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно сучасним уявленням фахівців [1-5] у теперішніх умовах ефективно діючий процес бюджетування відіграє вирішальну роль у досягненні успіху підприємства.

Як справедливо вказує українська вчена Н. Федчишина [5], «ефективна система бюджетування передбачає не тільки постановку планових завдань за центрами фінансової відповідальності, але і своєчасний контроль і аналіз виконання бюджетів з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Щоб система бюджетування ефективно функціонувала, керівнику підприємства необхідно розробити регламент, який містить правила, послідовність і порядок її функціонування. Регламент бюджетування складається з регламенту розробки й впровадження системи бюджетування; регламенту розробки та коригування бюджетів; регламенту поточного управління на основі розроблених бюджетів; регламенту поліпшення бюджетного процесу» [5, с. 30].

Зараз поняття «бюджетування» в економічній літературі трактують як [1-5]: систему/метод/процес планування та контролю; технологію; інформаційну систему; процес розробки, управління, формування, планування тощо.

Систематизація наукових підходів до дефініції поняття «бюджетування» в економічній літературі та огляд сучасних підходів до формування системи управління бюджетами підприємства [1-5 та ін.] дозволяє констатувати, що бюджетування є складовою частиною планування майбутніх дій підприємства, що включає в себе систему планування руху ресурсів, систему обліку, аналізу, прогнозування і контролю доходів, витрат, активів і пасивів на визначений період часу.

Отже, під бюджетуванням можна розглядати комплексну систему управління ресурсами підприємства, яка спрямована на досягнення запланованих показників та ефективний контроль за надходженням і витрачанням коштів. Головна мета такої системи - забезпечити ефективність управління та допомогти приймати дієві управлінські рішення для

досягнення запланованих стратегічних цілей підприємства.

Можна виокремити основні напрями бюджетування (рис. 1), які зазвичай формують основу управління бюджетами підприємства в сукупності складових, що враховують вимоги і специфіку бізнесу, а також можливості та виклики сучасного бізнес середовища.



Рис. 1. Основні напрями бюджетування на підприємстві
(побудовано автором на підставі опрацювання матеріалів [1-5] та даних підприємств)

У цьому контексті (див. рис. 1) основні аспекти управління бюджетами в системі бюджетування підприємства включають:

1. Забезпечення відповідності бюджетів стратегічним цілям та планам розвитку підприємства, що означає спрямованість на досягнення довгострокових цілей.

2. Можливість швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та стратегічних пріоритетах, що включає можливість перегляду та коригування бюджетних параметрів у реальному часі.

3. Використання передових аналітичних інструментів, таких як "розумний аналіз даних", щоб автоматизувати збір, обробку та аналіз великих обсягів інформації.

4. Ідентифікація ризиків, які можуть вплинути на фінансовий стан підприємства, їх оцінка та розробка стратегій їх мінімізації.

5. Врахування ініціатив та пропозицій персоналу при формуванні бюджетів для забезпечення залучення співробітників до процесу бюджетування, сприйняття генерації ідей для прийняття рішень.

6. Використання сучасних інформаційних технологій та програмних засобів для автоматизації процесів бюджетування та аналізу фінансових даних.

7. Активне керування оборотним капіталом та забезпечення належного рівня ліквідності для покриття поточних фінансових зобов'язань.

8. Врахування можливостей для інвестування та розвитку нових проєктів та програм підвищення операційної ефективності, які сприяють зростанню конкурентоспроможності.

В цьому контексті вважаємо, що для ефективного управління фінансами та іншими ресурсами підприємства варто використовувати інструментарій моделювання (т. зв. "розумний аналіз даних"),

що автоматизує збір та обробку інформації, дозволяючи керівництву приймати обґрунтовані рішення. Також, важливу роль у плануванні витрат відіграють машинне навчання та штучний інтелект, що дозволяють автоматизувати рутинні процеси обробки даних та зосередитися на стратегічних завданнях бюджетування. Smart - системи аналізу даних з використанням штучного інтелекту допомагають приймати ефективні рішення, краще контролювати та аналізувати параметри процесів і відповідно витрати на їх функціонування з врахуванням наявних та потенційних обмежень та ризиків. У виробничій сфері системи діджиталізації для системи бюджетування дозволяють контролювати витрати функціонування бізнес-процесів, виявляти причини фінансових проблем, прогнозувати подальші тренди, розробляти програми корегування дій, зменшуючи зайві втрати ресурсів на їх реалізацію та оптимізуючи використання всіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних) у цілому.

Наприклад, промисловість може використовувати «розумну» аналітичну систему для моніторингу параметрів роботи виробничих ліній, прогнозування витрат і планування дій для забезпечення операційної ефективності. При такому підході використання інструментарію прогнозування та моделювання витрат ресурсів дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати та оптимізувати витрати

завдяки збиранню даних, їх систематизації, обробки та ретельного оцінювання для розробки майбутніх заходів управління витратами.

Інтеграція сучасного інструментарію прогнозування та моделювання витрат ресурсів завдяки системі ефективного бюджетування сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності виробництва.

Можна стверджувати, що процеси формування системи бюджетування вимагають взаємодії багатьох факторів та систем підприємства, зокрема таких як діджиталізації, планування ресурсів для ефективного функціонування бізнес-процесів, управління виробництвом, змінами та персоналом та ін. з використанням інформаційних технологій та машинного навчання.

Пропонується проводити процедуру формування системи бюджетування в декілька основних етапів, візуалізація регламенту цієї процедури яких надана на рис. 2 з використанням платформи моделювання Ramus в нотації IDF0.

Запропонована проста модель (рис. 2) в нотації (мові моделювання) IDF0 на платформі «Ramus» дозволяє визначити відповідальних осіб (на моделі цього рівня декомпозиції не деталізовано), регламентувати документацію / етапи / процеси / результати, що є запорукою досягнення запланованих результатів функціонування підприємства.

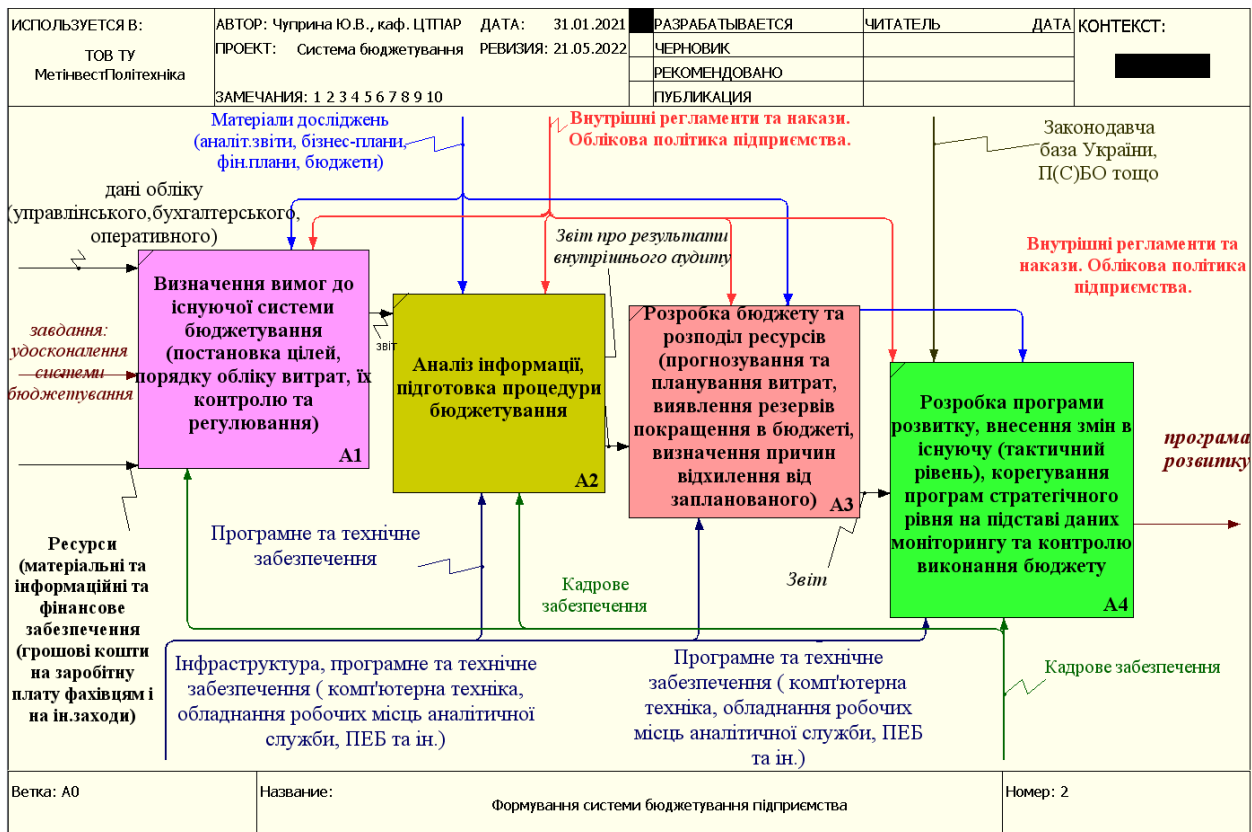


Рис. 2. Етапи формування системи бюджетування на платформі моделювання бізнес-процесів «Ramus» в нотації (мові моделювання) IDF0
(побудовано автором на підставі запропонованої процедури моделювання за матеріалами [7-9])

Запропонована процедура процедури формування системи бюджетування передбачає наступне:

1. На першому етапі відбувається визначення вимог (власників бізнесу, менеджменту підприємства, контролюючих органів та ін. зацікавлених сторін) до існуючої системи бюджетування (постановка стратегічних цілей та завдань, порядку обліку витрат, їх контролю та регулювання). На цьому етапі необхідно чітко сформулювати мету бюджетування та цілі, які необхідно досягти. Важливо враховувати стратегічні пріоритети компанії, її плани щодо розвитку, обмеження, можливості та ризики.

2. На другому етапі проводиться збір, систематизація та аналіз необхідної інформації про витрати, фінансові показники попередніх періодів, прогнози продажів, інші ключові параметри, які слугують основою для подальших розрахунків та програм дій.

3. Розробка бюджету та розподіл ресурсів. На цьому етапі на основі аналізу інформації формується структура бюджету, включаючи доходи, витрати та інші фінансові параметри. При цьому слід продумати процедуру розподілу ресурсів між різними підрозділами, програмами та проектами операційних покращень відповідно до їхнього стратегічного значення, можливостей фінансування та обмежень.

4. На підставі постійного моніторингу виконання бюджету в реальному часі за необхідності рекомендовано на цьому етапі проводити коригування планів та ресурсного розподілу, щоб уникнути відхилень від стратегічних цілей. На цьому етапі про-

понується переглядати програми дій та розвитку, вносити зміни в існуючу програму заходів (тактичний рівень) і корегувати програми та проекти стратегічного рівня на підставі даних моніторингу та контролю виконання бюджету.

Використання запропонованої моделювання бізнес-процесів за допомогою нотації IDFO від Ramus має декілька переваг (рис. 3):

1. Нотація IDFO дозволяє детально розглянути кожний аспект бізнес-процесу, розкриваючи всі його компоненти, елементи та зв'язки між ними. Це дозволяє зрозуміти кожен крок процесу та його вплив на загальний результат.

2. Завдяки нотації IDFO можна чітко визначити яку документацію необхідно надавати на конкретних етапах бюджетування і кому саме; хто відповідає за кожний окремий етап процесу. Це дозволяє уникнути непорозумінь та дозволить правильно розподілити відповідальність серед персоналу підприємства. IDFO надає зручний та зрозумілий спосіб для комунікації між різними підрозділами/ відповідальними особами/ учасниками різних проектних команд.

3. Моделювання в нотації IDFO дозволяє ідентифікувати можливі ризики та проблеми та вчасно приймати заходи щодо їх запобігання.

4. Крім того, можна здійснювати оптимізацію процесу бюджетування для досягнення кращих результатів, виявляти можливі напрями оптимізації роботи та корегувати програми заходів розвитку підприємства.

Переваги використання моделювання процедури бюджетування за допомогою нотації IDFO від Ramus



Рис. 3. Переваги впровадження моделювання процедури бюджетування на платформі «Ramus» в нотації (мові моделювання) IDFO (побудовано автором)

На підставі отриманих результатів в процесі проведеного дослідження існуючих трактувань поняття «бюджетування» та визначення його суті можна констатувати наступне:

1) бюджетування розглядається як необхідний елемент стратегічного планування дій підприємства, що включає в себе планування руху ресурсів, систему обліку, аналізу, прогнозування і контролю доходів, витрат, активів і пасивів на визначений період часу;

2) бюджетування може визначатися як комплексна система управління фінансовими ресурсами підприємства, що спрямована на досягнення запланованих показників та забезпечення ефективного контролю за надходженням і витрачанням ресурсів.

Нами для ефективного управління фінансами та ресурсами підприємства пропонується використовувати інструментарій моделювання та "розумний аналіз даних", машинне навчання та штучний інтелект для планування витрат, обробки даних витрат ресурсів та факторів підвищення ефективності виробництва.

Висновки. В цьому дослідженні запропоновано під бюджетуванням розглядати комплексну си-

стему управління ресурсами підприємства, яка спрямована на досягнення запланованих показників та ефективний контроль за надходженням і витрачанням коштів. Визначено, що головною метою такої системи бюджетування - забезпечити ефективність управління та допомогти приймати дієві управлінські рішення для досягнення запланованих стратегічних цілей підприємства. Для підвищення наочності і ефективності цієї системи представлена візуалізація процедури формування система бюджетування у вигляді моделі, побудованої на платформі «Ramus» в нотації (мові моделювання) IDF0.

Отже, ефективна система бюджетування (як важлива складова успішної управлінської діяльності підприємств) є динамічною системою, що постійно розвивається і тому її доцільно переглядати, корегувати та удосконалювати. Саме тому нові технології діджиталізації та вимоги бізнесу та стейкхолдерів змушують підприємства шукати нові шляхи підвищення ефективності управління бізнесом та впроваджувати інструментарій прогнозування та моделювання. При цьому важливо для успішної імплементації системи бюджетування враховувати можливість, пріоритети, потреби та специфіку кожної компанії.

Література

1. Arbidane I. Management of current assets in the context of increasing the Enterprise's Profitability. *Rezekne Higher Education Institution [Rēzeknes Augstskola]*. 2015. Vol. 2 (264). P. 102-122. DOI: <https://doi.org/10.17770/etr2015vol2.264>.
2. Narasimhaiah T. A comparative analysis of the impact of Current Assets and Fixed Assets on Working Capital of Textile companies in India. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*. 2017. Vol. 7(117). P. 263-272.
3. Nobanee H. Current Assets management of small enterprises. *Journal of Economics studies*. 2014. Vol. 42(4). P. 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1108/JES-02-2013-0028>.
4. Prokhorova, V., Bozhanova, O., Putro, A., Dalyk, V., Yukhman, Ya. & Azizova, K. Complex-system approach to multicriteria assessment of sustainable development of industrial enterprises. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. Vol. 628(1). DOI: <https://doi:10.1088/1755-1315/628/1/012011>.
5. Федчишина Н. М. Облік і бюджетування в управлінні діяльністю підприємства: дисертація ... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2016. 237 с. URL: http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/fedchyshyna_dis.pdf.
6. Рудик С. Ю. Управління бізнес-процесами в системі бізнес-аналітики. *Економіка: реалії часу*. 2018. №1(35). С. 67-73.
7. Латишева О. В., Карлаш Ю. Д. Сутність та особливості впровадження моделей бізнес-процесів в системі управління на підприємствах в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. № 29. С. 211 – 219.
8. Латишева О. В., Рачок А. І. Використання інструментарію проектного аналізу та моделювання бізнес-процесів для управління проектами на підприємствах. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). Вип. № 3. С. 185 – 191.
9. Латишева О. В., Смирнова І. І., Ростовський О. Р. Управління бізнес-процесами в умовах торговельного підприємства. *Економічні студії*. 2019. Вип. №2 (24). С. 119 – 125.

References

1. Arbidane, I. (2015). Management of current assets in the context of increasing the Enterprise's Profitability. *Rezekne Higher Education Institution [Rēzeknes Augstskola]*, Vol. 2(264), pp. 102-122. DOI: <https://doi.org/10.17770/etr2015vol2.264>.
2. Narasimhaiah, T. (2017). A comparative analysis of the impact of Current Assets and Fixed Assets on Working Capital of Textile companies in India. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, Vol. 7(117), pp. 263-272.
3. Nobanee, H. (2014). Current Assets management of small enterprises. *Journal of Economics studies*, Vol. 42(4), pp. 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1108/JES-02-2013-0028>.
4. Prokhorova, V., Bozhanova, O., Putro, A., Dalyk, V., Yukhman, Ya. & Azizova, K. (2021). Complex-system approach to multicriteria assessment of sustainable development of industrial enterprises. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 628(1). DOI: <https://doi:10.1088/1755-1315/628/1/012011>.
5. Fedchyshina, N. M. (2016). Oblik i biudzhetuвання v upravlinni diialnistiu pidpriemstva [Accounting and budgeting in the management of enterprise activities]. *Candidate's thesis*. Kyiv. 2016. 237 p. Retrieved from http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/fedchyshyna_dis [in Ukrainian].
6. Rudyk, S. Yu. (2018). Upravlinnya biznes-protsesamy v systemi biznes-analytyky [Management of business processes in the business analytics system]. *Ekonomika: Realiyi chasu – Economy: Realities of time*, Vol. 1 (35), pp. 67-73 [in Ukrainian].
7. Latsheva, O. V., Karlash, Yu. D. (2019). Sutnist' ta osoblyvosti vprovadzhennya modeley biznes-protsesiv v systemi upravlinnya na pidpriyemstvakh v Ukrayini Sutnist ta osoblyvosti vprovadzhennia modelei biznes-protsesiv v systemi upravlinnya na

pidpryemstvakh v Ukraini [The essence and peculiarities of the implementation of business process models in the management system at enterprises in Ukraine]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, Vol. 29, pp. 211 – 219 [in Ukrainian].

8. Latysheva, O. V., Rachok, A. I. (2019). Vykorystannia instrumentariiu proektnoho analizu ta modeliuvannia biznes-protsesiv dlia upravlinnia proektamy na pidpryemstvakh [Use of project analysis tools and modeling of business processes for project management at enterprises]. *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Economics and management*, Vol. 30 (69), Issue 3, pp. 185-191 [in Ukrainian].

9. Latysheva, O. V., Smyrnova, I. I., Rostovskyi, O. R. (2019). Upravlinnia biznesprotsesamy v umovakh torhovelnoho pidpryemstva [Business process management in a commercial enterprise]. *Ekonomichni studii – Economic studies*, Issue 2 (24), pp. 119–125 [in Ukrainian].

Чуприна Ю. В. Огляд сучасних підходів до формування системи управління бюджетами підприємства

Стаття присвячена огляду сучасних підходів до формування системи управління бюджетами підприємства. У статті досліджено суть поняття «бюджетування», встановлено основні етапи та аспекти управління бюджетами підприємства. В статті запропоновано під бюджетуванням розглядати комплексну систему управління ресурсами підприємства, яка спрямована на досягнення запланованих показників та ефективний контроль за надходженням і витратами коштів. Визначено, що головна мета такої системи - забезпечити ефективність управління та допомогти приймати дієві управлінські рішення для досягнення запланованих стратегічних цілей підприємства. Для підвищення наочності і ефективності цієї системи представлена візуалізація процедури формування системи бюджетування у вигляді моделі, побудованої на платформі «Ramus» в нотатції (мові моделювання) IDFO.

Означено, що ефективна система бюджетування (як важлива складова успішної управлінської діяльності підприємств) є динамічною системою, що постійно розвивається і тому її доцільно переглядати, корегувати та удосконалювати, враховувати можливості, пріоритети, потреби та специфіку кожної компанії. Обґрунтовано необхідність шукати нові шляхи підвищення ефективності управління витратами та впроваджувати інструментарій діджиталізації, прогнозування та моделювання в системі бюджетування.

Метою статті є аналіз можливостей формування дійової системи бюджетування підприємств на підставі аналізу сучасних підходів її формування та визначення можливостей її успішної імплементації для українських компаній.

Автор розглядає основні тенденції та виклики, що вплинули на формування дійової системи бюджетування. Зокрема, розглянуто роль розвитку ІТ, технологій автоматизації бізнес-аналітики та їхній вплив на формування ефективної системи бюджетування.

У статті звернено увагу на те, що для успішної імплементації системи бюджетування варто використовувати інструментарій моделювання, що дозволяє підприємствам отримати кращу візуалізацію існуючих процесів та можливостей їх покращення, налагодити співпрацю і комунікацію, удосконалити систему збору та аналізу даних.

Наукова новизна даної статті полягає в тому, що рекомендації та висновки, надані автором, можуть стати корисними для компаній, які бажають покращити власні системи бюджетування. Загалом, ця стаття є корисною для тих, хто бажає більш детально ознайомитися з системою бюджетування в бізнесі.

Ключові слова: бюджет, управління бюджетом, бюджетування, інструментарій моделювання, «розумний аналіз даних», управління витратами.

Chupryna Yu. Overview of Modern Approaches to the Formation of the Budget Management System of the Enterprise

The article is devoted to a review of modern approaches to the formation of the enterprise budget management system. The article examines the essence of the concept of "budgeting", establishes the main stages and aspects of enterprise budget management. In the article, it is proposed to consider a complex resource management system of the enterprise under budgeting, which is aimed at achieving planned indicators and effective control over the receipt and expenditure of funds. It was determined that the main goal of such a system is to ensure management efficiency and help make effective management decisions to achieve the planned strategic goals of the enterprise. To increase the visibility and efficiency of this system, a visualization of the budgeting system formation procedure is presented in the form of a model built on the Ramus platform in the IDFO notation (modeling language).

It was determined that an effective budgeting system (as an important component of successful management of enterprises) is a dynamic system that is constantly developing and therefore it is advisable to review, adjust and improve it, taking into account the opportunities, priorities, needs and specifics of each company. The need to look for new ways of increasing the efficiency of cost management and to implement digitalization, forecasting and modeling tools in the budgeting system is substantiated.

The purpose of the article is to analyze the possibilities of forming an effective enterprise budgeting system based on the analysis of modern approaches to its formation and to determine the possibilities of its successful implementation for Ukrainian companies.

The author considers the main trends and challenges that influenced the formation of an effective budgeting system. In particular, the role of IT development, business analytics automation technologies and their impact on the formation of an effective budgeting system are considered.

The article draws attention to the fact that for the successful implementation of the budgeting system, it is worth using a modeling toolkit, which allows enterprises to get a better visualization of existing processes and opportunities for their improvement, to establish cooperation and communication, and to improve the data collection and analysis system.

The scientific novelty of this article lies in the fact that the recommendations and conclusions provided by the author can be useful for companies wishing to improve their own budgeting systems. In general, this article is useful for those who want to learn more about the budgeting system in business.

Keywords: budget, budget management, budgeting, modeling tools, "smart data analysis", cost management.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 12.05.2023

О. М. Гуцалюк,

академік АЕН України,

доктор економічних наук, професор,

ORCID 0000-0002-6541-4912,

e-mail: alex-g.88@ukr.net,

*Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський
університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси,*

Ю. А. Бондар,

кандидат економічних наук, доцент,

ORCID 0000-0003-2269-6208,

e-mail: cooperjulia@ukr.net,

*Льотна академія Національного авіаційного
університету, м. Кропивницький,*

Р. О. Цатурян,

*здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,*

ORCID 0009-0008-3524-1628,

e-mail: r.tsaturyan@gmail.com,

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Вступ. В умовах дедалі жорсткішої конкуренції підприємства повинні постійно вдосконалювати та оновлювати свою діяльність. Одним із методів, який дозволяє оптимізувати системи бізнес-процесів підприємства, є реінжиніринг бізнес-процесів. У виробничих, постачальницьких та інших ділових зв'язках часто існує багато неефективних операцій, які не можуть принести реальної вигоди.

Реінжиніринг є засобом реструктуризації корпоративних організацій, усуває зайві витрати праці, які не принесуть позитивного ефекту, і створює умови для продуктивної та творчої роботи кожного співробітника та кожного підрозділу. Мета реінжинірингу полягає не тільки в тому, щоб усі сторони бізнесу працювали ефективно, але й у тому, щоб уся система взаємодій була розроблена для досягнення максимального ефекту, тобто цей ефект не може бути досягнутий окремо, але він досяжний. Результати досягнуті завдяки спільній роботі та найкращій організації.

Реінжиніринг як фундаментальне переосмислення та реструктуризація бізнесу для покращення важливих показників, таких як вартість, якість, рівень обслуговування, швидкість роботи, фінанси, маркетинг, побудова інформаційної системи тощо.

Реінжиніринг необхідний, коли підприємство перебуває в стані гострої кризи, яка може проявлятися у вигляді неконкурентоспроможного рівня витрат і недостатнього попиту на продукцію підпри-

ємства на ринку. Крім того, такі чинники, як скорочення традиційних ринків сировини та низький рівень корпоративного менеджменту, також посилять кризу.

Крім того, реінжиніринг корисний і в ситуаціях, коли поточний стан підприємства задовільний, але прогнози його майбутньої діяльності несприятливі, тобто підприємство стикається з небажаними тенденціями щодо конкурентоспроможності, прибутковості, рентабельності тощо. У цьому випадку підприємство може використовувати методи реінжинірингу, щоб відреагувати на негативні зміни зовнішнього середовища до того, як вони матимуть фатальні наслідки. Цифрова трансформація передбачає впровадження новітніх технологій на підприємстві та зміну їх бізнес-процесів, а саме оновлення управління, корпоративної культури та комунікацій, що йдуть назовні. В зв'язку з цим дослідження особливостей формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій є актуальним на сьогодні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний вклад у розвиток та поглиблення окремих аспектів створення процесоорієнтовного управління на базі формування системи реінжинірингу бізнес-процесів внесли вчені М. Робсон, Ф. Уллах та А. Деллігатту [5], Р. Хейгейт, Ж. Бребач [9], Д. Карр, Х. Йохансон [10], М. Орам, Р. Веллінс [12].

Згідно з визначенням М. Хаммера та Дж. Чампі, реінжиніринг бізнес-процесів визначається як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення корінних покращень у вирішальних сучасних показниках діяльності підприємства, таких як вартість, якість, сервіс, терміни [7].

І. Кривов'язюк та Ю. Кулик [4] розглядають реінжиніринг як «завжди інноваційний процес, здатний радикально підвищити ефективність управління бізнес-процесами».

В дослідженні Ю. Дентовської [1] реінжиніринг трактується як «кардинальна зміна традиційної функціонально-орієнтованої структури управління виробничо-економічною системою, що заснована на виокремленні взаємодіючих бізнес-процесів та обумовлена необхідністю не усувати системні помилки в невідповідній сучасному ринку схемі організування управління підприємствами, а впроваджувати принципову нову модель бізнесу»

Я. Кубіцова [11] акцентує увагу на тому, що мета реінжинірингу – зробити організацію більш гнучкою, ефективною та чуйною щодо своїх клієнтів, працівників та акціонерів.

Цифрова трансформація є процес використання цифрових технологій для створення нових або модифікації існуючих бізнес-процесів, культури та досвіду клієнтів відповідно до мінливих вимог бізнесу та ринку. Це переосмислення бізнесу в епоху цифрових технологій є цифровою трансформацією [15].

Незважаючи на значну увагу приділену вивченню формуванню принципів та інструментарію реінжинірингу, практична складова та результативність впровадження в діяльності підприємств досліджена недостатньо. Тому є невирішеною проблемою формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій є актуальним на сьогодні.

Метою статті є дослідження процесів реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, а також цифрової трансформації бізнес-процесів, її ролі та важливості у діяльності підприємства, розгляд та практичне застосування підходів щодо їх оптимізації та проведення реінжинірингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Створення ефективних систем менеджменту досить різноманітних за характером та сферами діяльності організацій є однією з проблем сучасного менеджменту. Універсального алгоритму створення таких систем управління не існує, але можна розробити загальні принципи побудови систем управління бізнесом. Серед найдосконаліших методів створення ефективних систем управління найбільш популярним є так званий метод управління процесами, який передбачає ідентифікацію всієї мережі процесів в організації та управління ними для досягнення ефективності діяльності організації.

Концепція покращення бізнес-процесів ґрунтується на чотирьох підходах (рис. 1).



Рис. 1. Підходи до покращення бізнес-процесів на підприємстві

Складено авторами на основі [2; 5].

Метод швидкого аналізу рішень базується на методі покращення, який також визначається як проривний підхід, який зосереджує увагу групи на конкретному процесі протягом одно-дводенної сесії, щоб визначити способи, якими група може покращити цей процес протягом наступного. 90 років небо. Методи швидкого аналізу рішень можна застосовувати на будь-якому рівні діяльності, починаючи від основного процесу і закінчуючи рівнем діяльності. Підхід FAST до вдосконалення бізнес-процесів зосереджений на проведенні одно- або дводенних зустрічей для виявлення причин проблем і заходів, які не додають цінності бізнес-процесу. Типовими вдосконаленнями підходу FAST є зниження вартості, часу циклу та частоти помилок на 5-15% протягом трьох місяців.

Бенчмаркінг процесів визначається як систематичний підхід до розуміння та творчого розвитку високоякісних продуктів, проєктів, послуг, обладнання, процесів та процедур для вдосконалення шляхом вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції [4].

Методи редизайну (перепроєктування) процесів спрямовані на вдосконалення існуючих процесів. Редизайн часто використовується для процесів, які зараз досить успішні.

Реінжиніринг бізнес-процесів є найбільш фундаментальним та складається із чотирьох методів вдосконалення бізнес-процесів. Його також часто називають інноваційним процесом, оскільки його успіх значною мірою залежить від інноваційності та креативності команди з удосконалення процесу.

Цей підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу та повністю ігнорує існуючі процеси та структури організації. Підхід підходить для ситуацій, коли процес наразі застарів і його навіть не варто намагатися зберегти або вдосконалити. Здавалося, що команда з удосконалення процесу зробила крок назад, поглянула на процес новими очима та запитала себе, як би вони планували процес, якби не було обмежень. Цей підхід використовує доступні інструменти процесу, включаючи останні досягнення в механізації, автоматизації та інформаційних технологіях, і одночасно вдосконалює ці інструменти [7].

Існує кілька визначень бізнес-процесу, кожне з яких підкреслює певний аспект цього явища.

Перша група визначень бізнес-процесів, які розкривають суть процесного підходу, підкреслює клієнтоорієнтованість організації. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, які використовують один або кілька ресурсів як вхідні дані і призводять до створення продукту, що має цінність для споживача.

Інше визначення бізнес-процесу розкриває його внутрішню структуру. Бізнес-процес – це низка дій, які певним чином упорядковані в часі та просторі, з чітким визначенням початку та завершення, входів та виходів.

Бізнес-процеси можуть здійснюватися в одному організаційному підрозділі, в декількох організаційних підрозділах або в декількох різних орга-

нізаціях. Це підкреслює роль координації учасників бізнес-процесу для створення кінцевого продукту.

Під час реінжинірингу завдання слід формулювати таким чином, щоб вони не містили неявних припущень щодо процесу.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це широкий підхід, що передбачає фундаментальні зміни в підприємстві з метою підвищення ефективності виробництва та швидкого реагування на зміни на ринку (наприклад, вимоги клієнтів, поведінку конкурентів).

Реінжиніринг бізнес-процесів ставить нові цілі та впроваджує нові методи у відповідь на нові умови у світі.

– значне скорочення часу, що витрачається на виконання функцій;

– значне скорочення кількості працівників та інших витрат, пов'язаних з виконанням функцій;

– глобалізація бізнесу: робота з клієнтами та партнерами в будь-якій точці світу;

– робота з клієнтами в режимі: 24 x 360; 40 – робота на перспективу клієнта;

– підвищення мобільності персоналу;

– просування нових технологій;

– розвиток інформаційного суспільства.

Реінжиніринг – це, по суті, заміна старих методів управління на нові, більш сучасні, і на цій основі істотно поліпшення показників ефективності (рис. 2).

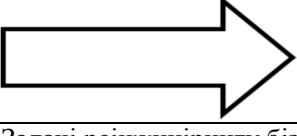
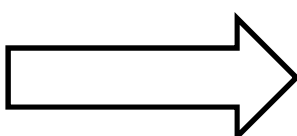
<p>Ознаки реінжинірингу бізнес-процесів</p> 	<p>фундаментальність: реінжиніринг бізнес-процесів вимагає від підприємства переосмислення самих основ свого існування; радикальність: означає зміну речей у самому їхньому корені, відкидання всіх існуючих структур та процедур і втілення нових способів виконання робіт; кардинальність (суттєвість змін): реінжиніринг потрібен тільки тоді, коли відчувається потреба здійснити серйозний прорив; часткові поліпшення вимагають тонкого, делікатного підходу, істотні поліпшення досягаються тільки шляхом рішучого відсікання всього старого, віджилого і заміни його на нове і життєздатне; орієнтація на бізнес-процеси: націлення на бізнес-процеси, а не на функції</p>
<p>Властивості реінжинірингу бізнес-процесів</p> 	<p>відмова від застарілих правил та підходів і початок ділового процесу «з чистого листа»; зневага до діючих систем, структур і процедур організації й радикальна зміна способів господарської діяльності; результат - значні зміни показників діяльності, що на порядок відрізняються від попередніх</p>
<p>Задачі реінжинірингу бізнес-процесів</p> 	<p>різке скорочення використовуваного часу, числа працівників й інших витрат на виконання робочих функцій; робота не тільки на теперішні, а на і майбутні потреби клієнта, прискорене просування нових технологій; творче застосування інформаційних технологій; розширення можливостей і прав працівника, опір на зростання мобільності персоналу</p>

Рис. 2. Ознаки, властивості та задачі реінжинірингу бізнес-процесів

Складено авторами на основі [11; 15].

Призначення реінжинірингу бізнес-процесів як методу управління: досягнення вигоди як з погляду кращого задоволення вимог споживачів, так і з погляду поліпшення результатів роботи підприємства в цілому.

Реінжиніринг бізнес-процесів дає споживачам поліпшення таких найважливіших параметрів як скорочення терміну виконання замовлення, покращення якості товарів, робіт і послуг та поліпшення рівня обслуговування.

З погляду підприємства успішне проведення реінжинірингу бізнес-процесів може спричинити скорочення витрат, збільшення продуктивності

праці, підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг) і, як наслідок, посилення позицій підприємства на ринок.

Проектування сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів підприємства є досить трудомісткою роботою по їх моделюванню і подальшому перетворенню. Як правило, ці роботи за часом займають не менше одного року. Етапи проведення бізнес-реінжинірингу представлено на рис. 3.

Проекти зазвичай реалізуються поетапно відповідно до пріоритетів, визначених на етапі ідентифікації бізнес-процесу.

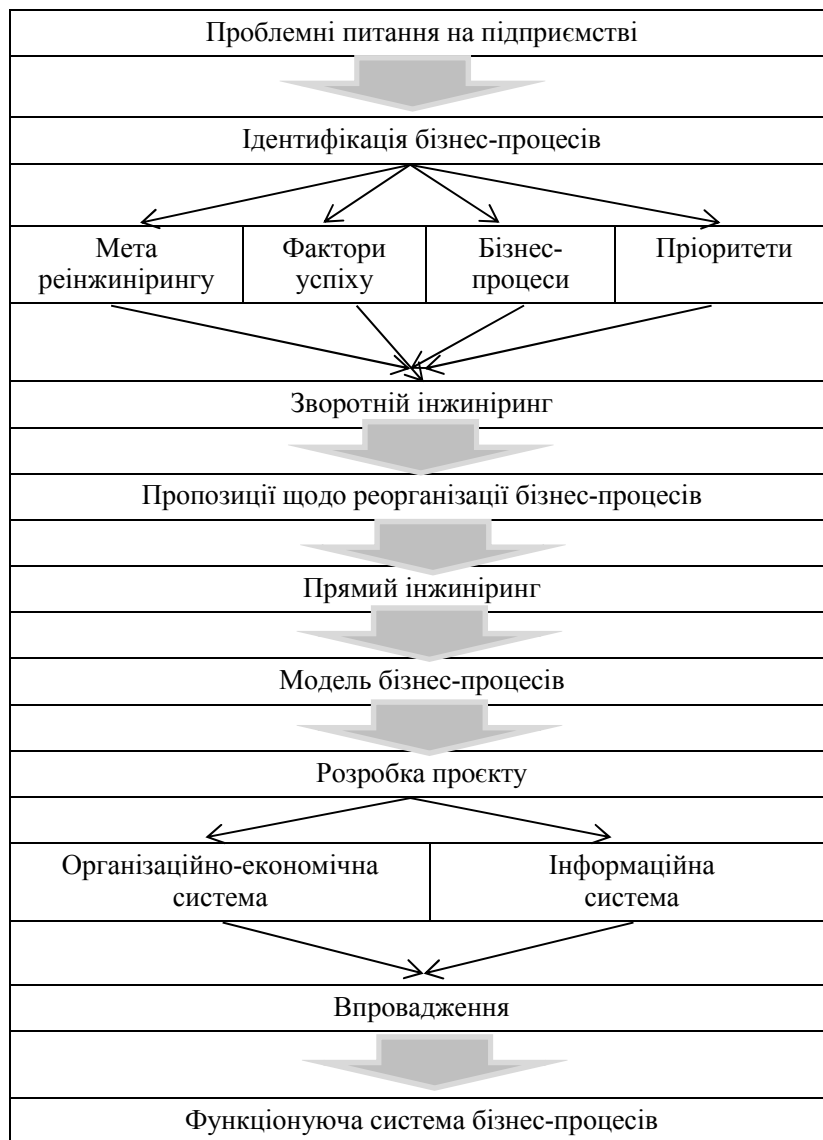


Рис. 3. Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Складено авторами на основі [6; 13].

Після того, як спроектований бізнес-процес запущено в дію, дуже важливо проаналізувати досягнення показників ефективності (метрик), встановлених на початку реінжинірингу (бенчмаркінг).

Окрім процесної орієнтації, основними умовами реінжинірингу є амбітні цілі (не лише подолати кризу, а й стати лідерами галузі в майбутньому), відмова від усталених бізнес-правил (що

може бути досить складно для підприємств) і, нарешті, вдосконалення бізнес-процесів за рахунок використання новітніх інформаційних технологій. Список можна продовжувати.

Для того, щоб реінжиніринг досяг цих цілей, необхідно також адекватно мотивувати систему мотивації топ-менеджменту. Це пов'язано з тим, що без впевненості керівництва в необхідності перебудови підприємства неможливо досягти кінцевого результату реінжинірингу – прориву в продуктивності. Всі співробітники, відповідальні за реінжиніринг, повинні бути наділені повноваженнями. Інакше вони будуть відсунуті на другий план керівництвом середньої ланки і продовжуватимуть виконувати свої поточні функції. В іншому випадку це призведе до недовіри і непокори вищого керівництва та опору з боку працівників.

Реінжиніринг та його якнайшвидше і ефективно впровадження вимагає окремого бюджету (як мінімум), без якого неможливо ініціювати та реалізувати низку завдань. Як показує практика, для реалізації запланованої програми важливо чітко визначити і розподілити ролі, обов'язки і відповідальність кожного учасника, щоб забезпечити досягнення цілей програми. У діяльності з реінжинірингу повинні бути чітко визначені результати, досягнуті в ході роботи.

Безсумнівно, реалізація заходів з реінжинірингу вимагає підтримки відповідними методологіями та інструментами, які зазвичай надаються консалтинговими підприємствами. При розробці програми реінжинірингу слід чітко розрізняти заходи, які покращують бізнес, і ті, що становлять процес реінжинірингу та докорінно змінюють бізнес. На відміну від традиційних процесів вдосконалення, відправною точкою є не існуючий процес, а «чистий аркуш», тобто розробляється новий процес. Удосконалення йде знизу вгору, тоді як реінжиніринг – зверху вниз. Реінжиніринг охоплює всі сфери діяльності підприємства, а не лише вузькі місця окремих заходів з удосконалення [15].

Фактори, які можуть призвести до успішного впровадження реінжинірингу, включають, по-перше, готовність керівництва до змін, розуміння і віра в кінцевий результат, а також обґрунтовану оцінку ризиків, пов'язаних з реалізацією програми. Після того, як керівництво підготовлене, доцільно розширити повноваження співробітників, залучених до програми, і чітко визначити їхні ролі та обов'язки. Для підтримання динаміки програми важливо передбачити необхідний бюджет для реалізації пріоритетних завдань і моніторингу результатів програми реінжинірингу. Нарешті, програма повинна підтримуватися відповідною технічною та методологічною допомогою (зазвичай розробленою консалтинговою фірмою), яка була напрацьована в ході реалізації подібних програм в інших компаніях.

З практичного досвіду проведення програм реінжинірингу можна виділити наступні негативні

фактори, які можуть призвести до значних втрат, зокрема [17]:

- намагання впровадити програму, не порушуючи нічийх інтересів;

- призначення відповідальних за реалізацію програми, які не мають належних повноважень, у тому числі права звітувати під час реалізації програми;

- тривала реалізація програми (компанії не можуть витримати таку інтенсивну роботу більше року);

- вузьке коло завдань, не орієнтоване на досягнення конкретного ефекту;

- небажання топ-менеджерів бути особисто залученими до процесу;

- відсутність фокусу та концентрації на бізнес-процесах; пошук втрат всередині структури тощо.

Революцію в управлінні бізнес-процесами спричинили сучасні досягнення в галузі інформаційних технологій, які уможливили інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів. У процесі управління бізнес-процесами всі матеріальні, фінансові та інформаційні потоки розглядаються як взаємодії.

Сучасні інформаційні технології дозволяють об'єднати учасників бізнес-процесів в єдиний технологічний ланцюжок швидше та надійніше, ніж за допомогою традиційних організаційних методів управління та координації. Розглянемо наступні особливості сучасних інформаційних технологій:

1. Автоматизовані робочі місця (АРМ). АРМ побудовані на основі використання персональних комп'ютерів та дозволяють інтегрувати різні функції співробітників. В результаті змінюється характер роботи співробітників підприємства, а діяльність виконавців бізнес-процесів стає інформативною. Наприклад, працівники отримують нормативну інформацію з інформаційних систем, самостійно генерують інформаційні повідомлення, самостійно приймають більше рішень і обробляють більше інформації.

2. Клієнти – розподілені бази даних в локальних мережах з використанням серверної архітектури дозволяють інтегрувати різні функції співробітників. Співробітники підприємства обмінюються інформацією один з одним через інтегровану базу даних, в якій всі зміни відображаються в режимі реального часу і стають доступними одночасно всім учасникам бізнес-процесу.

3. Системи управління документообігом дозволяють швидко пов'язати операції виконавців і програмних додатків у різних підрозділах підприємства з наскрізними бізнес-процесами, контрольованими загальним керівництвом підприємства.

Одним з ключових аспектів цифрової трансформації бізнес-процесів є використання хмарних технологій. Згідно з дослідженням Gartner, у 2022 році 90% опитаних компаній вже використовують хмарні технології як ключовий інструмент розвитку бізнес-процесів [15]. Дослідження також показують,

що цифрова трансформація може допомогти підприємству знизити витрати на розробку та впровадження нових продуктів і послуг: згідно з дослідженням Deloitte, компанії, які використовують цифрові технології, можуть скоротити витрати на розробку нових продуктів і послуг на 30-50% [16].

Цифрова трансформація бізнес-процесів може стати важливим кроком у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Однак успішна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження нових технологій, а й перегляду та оптимізації застарілих бізнес-процесів.

Саме тут важливу роль відіграє модель реінжинірингу бізнес-процесів. При реінжинірингу бізнес-процесів старі бізнес-процеси переглядаються та трансформуються для отримання нових результатів, які відповідають вимогам сучасних ринків. Реінжиніринг допомагає підвищити ефективність, оптимізувати робочі процеси та впровадити інноваційні підходи до роботи підприємства.

Зміст та процес оптимізації реінжинірингу бізнес-процесів можна описати наступним чином [6]:

1. Підготовчий етап (організація реінжинірингу бізнес-процесів): на початку процесу реінжинірингу бізнес-процесів проводиться аналіз поточного бізнес-процесу з метою виявлення його недоліків та можливостей для вдосконалення. На цьому етапі важливо залучити співробітників і клієнтів для збору інформації про процеси та пріоритетні напрямки змін.

2. Аналіз та діагностика процесів: наступним кроком є визначення нових процесів для забезпечення оптимальної ефективності бізнесу. На цьому етапі слід визначити процеси, які потребують оновлення, та проранжувати їх за ступенем важливості для підприємства.

3. Проєктування та перепроєктування нових процесів: на цьому етапі проводиться порівняльний аналіз та визначити процеси, які будуть змінені в майбутньому. На цьому етапі важливо розробити детальні плани оптимізації бізнес-процесів та провести їх діагностику. Ці плани повинні бути орієнтовані на клієнта і включати конкретні дії, які необхідно здійснити в процесі оптимізації.

4. Впровадження нових процесів та їх моніторинг: на цьому етапі впроваджуються заплановані зміни, такі як навчання персоналу, встановлення нових програмних інструментів/систем та запуск нових процесів. Важливо також здійснювати моніторинг та оцінку, щоб переконатися, що вони працюють ефективно і дають очікувані результати.

Вищезазначені кроки є важливими в контексті цифрової трансформації та відіграють ключову роль у поступовому переході компаній до більш сучасних цифрових інструментів та структур [1].

Цифрова трансформація приносить багато переваг, якщо бізнес-процеси успішно вдосконалюються та оцифровуються. Перш за все, цифрові інструменти спрощують та прискорюють операції, зменшують витрати на ручну працю та уможливають ефективну співпрацю між відділами та працівниками. Крім того, цифрова трансформація може допомогти поліпшити якість продуктів, послуг та підвищити конкурентоспроможність, а також позицію підприємства на ринку. Однак цифрова трансформація може мати й недоліки, якщо не враховувати потенційні ризики. Наприклад, надмірна залежність від цифрових інструментів може призвести до технічних проблем і затримок процесів. Крім того, поспішний перехід на цифрові інструменти може бути проблематичним для менших підприємств, оскільки вимагає значних інвестицій та витрат на навчання персоналу.

Таким чином, цифрова трансформація є ключовим елементом успішної оптимізації бізнес-процесів. Цифрова трансформація може допомогти підприємству зменшити витрати, підвищити ефективність та якість продукції, налагодити взаємодію та співпрацю між різними відділами та працівниками, а також забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Крім того, цифрова трансформація дозволяє компаніям адаптуватися до мінливих ринкових умов і бізнес-моделей та досягати кращих результатів [11].

Висновки. Таким чином, дослідження показують, що підприємства все частіше вдаються до реінжинірингу процесів. Однією з головних переваг цього підходу, з точки зору організації, синхронізації та узгодженості, є легкість оптимізації як самих процесів, так і ресурсів, які вони споживають, особливо людських. При використанні провесно-орієнтованого підходу до управління сам процес стає децентралізованим регулятором, який орієнтується на реального споживача ринку та координує якість складових його процедур. Отже, ідентифікація, аналіз, подальше поліпшення та вдосконалення бізнес-процесів є основним резервом підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності компанії.

Розглянувши вплив цифрової трансформації на підприємство та його бізнес-процеси, можна зробити висновок, що цифрова трансформація є необхідним елементом для досягнення успіху в сучасному світі. Цифрова трансформація дозволяє підприємству підвищити ефективність та прибутковість, збільшити лояльність клієнтів та забезпечити конкурентну перевагу на ринку, а реінжиніринг бізнес-процесів є невід'ємною частиною цифрової трансформації підприємств. В умовах цифрової трансформації підприємствам необхідно переглянути та оптимізувати свої процеси для забезпечення більшої ефективності та конкурентоспроможності.

Література

1. Дентовська Ю. С. Реінжиніринг бізнес-процесів. *Вісник науки та освіти*. 2016. № 2. С. 39-48.

2. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Remzina N., Lizut R. Modifications of Digital Technologies by Client-oriented Service of Logistics Activities in the Management System of the Enterprise. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2023. Vol. 3. №. 1. P. 91-102. DOI: <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-91-102>.
3. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Popov O. E. Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.129_58/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.129_58/1817-3772-2022-2(68)-79-85).
4. Криков'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 87-94.
5. Робсон М., Уллах Ф. Практичне керівництво по реінжинірингу бізнес-процесів / пер. с англ. під ред. Н. Д. Еріашвілі. Аудит, ЮНІТІ, 1997. 224 с.
6. Сфременко Т.М., Краснокутська Ю.В. Реінжиніринг бізнес-процесів : конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 100 с.
7. Hammer M., Champy J. Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993.
8. Delligatta A. System reengineering and the user. *Information Systems Management*. 1992. Vol. 9 (1). P. 76-77. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580539208906853>.
9. Heygate R., Brebach G. Corporate reengineering. *The McKinsey Quarterly*. 1991. Vol. 2. P. 44-55.
10. Carr D.K., Johanson H. Best Practices in Reengineering. Mc Graw-Hill, New York, 1995.
11. Kubicová J. Reengineering – concept and review of literature. *Management: Science and Education*. 2014. Vol. 3. P. 41-47.
12. Oram M., Wellins R. Reengineering's Missing Ingredient. The human factor. London : Institute of Personnel and Development, 1995.
13. Robson M. The Journey to Excellence. Wantage: MRA International, 1986.
14. What Is Digital Transformation? URL: <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation>.
15. What is Digital Transformation? URL: <https://www.gartner.com/en/search?keywords=digital%20transformation>
16. Cotteleer M., Sniderman B. The Fourth Industrial Revolution Is Here – Are You Ready? URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/industry-4-0/overview.html>.
17. Business Process Reengineering. URL: <https://www.cflowapps.com/business-process-reengineering>.

References

1. Dentovska, Yu. S. (2016). Reinzhyrnyh biznes-protseviv [Reengineering of business processes]. *Visnyk nauky ta osvity – Herald of science and education*, 2, pp. 39-48 [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Remzina, N., Lizut R. (2023). [Modifications of Digital Technologies by Client-oriented Service of Logistics Activities in the Management System of the Enterprise]. *Philosophy, Economics and Law Review*, 3(1), pp. 91-102. DOI: <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-91-102> [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Popov, O. E. (2022). Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Економічний вісник Донбасу – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.129_58/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.129_58/1817-3772-2022-2(68)-79-85).
4. Krykoviaziuk, I. V., Kulyk, Yu. M. (2013). Reinzhyrnyh lohystychnykh biznes-protseviv system yak osnova yikh samovdoskonalennia ta rozvytku [Reengineering of logistic business processes of systems as a basis for their self-improvement and development]. *Економіка: реалії часу – Economy: realities of time*, 2, pp. 87-94 [in Ukrainian].
5. Robson, M., Ullah, F. (1997). Praktychne kerivnytstvo po reinzhyrnyhnyh byznes-protseviv [Practical guide to business process reengineering]. Trans. from English. Audit, UNITY. 224 p. [in Ukrainian].
6. Yefremenko, T. M., Krasnokutska, Yu. V. (2019). Reinzhyrnyhnyh biznes-protseviv [Reengineering of business processes]. Kharkiv, National City University Farm named after O. M. Beketov. 100 p. [in Ukrainian].
7. Hammer, M. and Champy, J. (1993). Reinzhyrnyhnyh korporatsiyi: manifest biznes-revolutsiyi. [Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution]. London, Nicholas Brealey Publishing.
8. Delligatta, A. (1992). System reengineering and the user. *Information Systems Management*, 9 (1), pp. 76-77. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580539208906853>.
9. Heygate, R., Brebach, G. (1991). Corporate reengineering. *The McKinsey Quarterly*, 2, pp. 44-55.
10. Carr, D. K., Johanson, H. (1995). Best Practices in Reengineering. New York, Mc Graw-Hill.
11. Kubicová, J. (2014). Reengineering – concept and review of literature. *Management: Science and Education*, 3, pp. 41–47.
12. Oram, M., Wellins, R. (1995). Reengineering's Missing Ingredient. The human factor. London, Institute of Personnel and Development.
13. Robson, M. (1986). The Journey to Excellence. Wantage, MRA International.
14. What Is Digital Transformation? Retrieved from <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation>.
15. What is Digital Transformation? (2022). Retrieved from <https://www.gartner.com/en/search?keywords=digital%20transformation>.
16. Cotteleer, M., Sniderman, B. (2021). The Fourth Industrial Revolution Is Here – Are You Ready? Retrieved from <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/industry-4-0/overview.html>.
17. Business Process Reengineering. (2023). Retrieved from <https://www.cflowapps.com/business-process-reengineering>.

Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Цатурян Р. О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій

У статті проведено дослідження процесів реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, а також цифрової трансформації бізнес-процесів, її ролі та важливості у діяльності підприємства, розгляду та практичного застосування підходів щодо їх оптимізації та проведення реінжинірингу.

Визначено, що реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням та реструктуризацією бізнесу для покращення важливих показників, таких як вартість, якість, рівень обслуговування, швидкість роботи, фінанси, маркетинг, побудова інформаційної системи тощо. Сформульовану мету реінжинірингу, яка полягає в тому, щоб усі сторони бізнесу працювали ефективно та вся система взаємодій була розроблена для досягнення максимального ефекту. Слід зазначити, що реінжиніринг бізнес-процесів є найбільш фундаментальним та складається із чотирьох методів вдосконалення бізнес-процесів. Його також часто називають інноваційним процесом, оскільки його успіх значною мірою залежить від інноваційності та креативності команди з удосконалення процесу. Визначено основні фактори, які можуть призвести до успішного впровадження реінжинірингу, а саме: готовність керівництва до змін, розуміння і віра в кінцевий результат, а також обґрунтовану оцінку ризиків, пов'язаних з реалізацією програми.

Розглянуто цифрову трансформацію бізнес-процесів, яка може стати важливим кроком у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Зокрема цифрова трансформація може допомогти підприємству зменшити витрати, підвищити ефективність та якість продукції, налагодити взаємодію та співпрацю між різними відділами та працівниками, а також забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Сформовано зміст та процес оптимізації реінжинірингу бізнес-процесів при застосування цифрової трансформації на підприємстві, що передбачає не лише впровадження нових технологій, а й перегляду та оптимізації застарілих бізнес-процесів.

Ключові слова: бізнес-процеси, реінжиніринг, проектування, підприємство, цифрова трансформація, інформаційні технології.

Hutsaliuk O., Bondar Iu., Tsaturian R. Peculiarities of Forming a System of Reengineering Business Processes of Enterprises Using Digital Technologies

The article researches the processes of reengineering business processes of enterprises, as well as the digital transformation of business processes, its role and importance in the activity of the enterprise, consideration and practical application of approaches to their optimization and reengineering.

Reengineering is defined as a fundamental rethinking and restructuring of a business to improve important indicators such as cost, quality, service level, speed of work, finance, marketing, information system construction, etc. The formulated goal of reengineering, which is that all sides of the business work efficiently and the entire system of interactions is designed to achieve maximum effect. It should be noted that business process reengineering is the most fundamental and consists of four business process improvement methods. It is also often referred to as process innovation because its success depends largely on the innovation and creativity of the process improvement team. The main factors that can lead to the successful implementation of reengineering are identified, namely: management readiness for changes, understanding and faith in the final result, as well as a reasonable assessment of the risks associated with the implementation of the program.

The digital transformation of business processes is considered, which can become an important step in increasing business efficiency and competitiveness. In particular, digital transformation can help an enterprise reduce costs, improve efficiency and product quality, establish interaction and cooperation between different departments and employees, and ensure competitiveness in the market.

The content and optimization process of business process reengineering when applying digital transformation at the enterprise was formed, which involves not only the introduction of new technologies, but also the revision and optimization of outdated business processes.

Keywords: business processes, reengineering, design, enterprise, digital transformation, information technologies.

Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 23.05.2023

С. В. Болотіна,

кандидат філософських наук, доцент,

ORCID 0000-0001-6939-3840,

e-mail: taxiigle@gmail.com,

О. В. Шубна,

кандидат економічних наук, доцент,

e-mail: Shubnaalena@gmail.com,

А. Д. Ширкова,

магістр,

Я. Г. Бондарев,

магістр,

ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія»,

м. Тернопіль

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ

Постановка проблеми. Постійне загострення конкуренції, насичення ринків та сучасна нестабільність соціально-економічних умов в Україні, ставлять перед підприємцями питання економічного та раціонального використання коштів для подальшого просування, що сприятиме формуванню стійкої конкурентоспроможної позиції певного підприємства на ринку. Дана проблематика обумовлена необхідністю пошуку сучасними українськими підприємствами в таких умовах максимально ефективних та економічно вигідних маркетингових засобів комунікації, які дозволяють швидко збільшити обсяги збуту й залучити нових лояльних споживачів. Заходи стимулювання збуту здатні частково розв'язати таку проблему, оскільки вони орієнтовані на збільшення обсягів продажу та залученню нових споживачів. При цьому, за умови правильного планування, маркетингової політики стимулювання збуту є економічно вигідною через порівняно невеликі витрати на проведення та приносить реальні швидкі результати [1, с. 67].

Сьогодні національні підприємства активно представлені на міжнародних ринках, а зовнішньоекономічна діяльність сприяє не лише розвитку конкурентоспроможності підприємств та постійному удосконаленню збутової стратегії, а й розвитку економіки країни та регіону, де розташовані підприємства. Ефективно працюючи експортні підприємства відіграють важливу роль у регіональному розвитку, особливо за умов децентралізації. З точки зору ефективності на зовнішніх ринках, важливим є формування збутової стратегії підприємства. При обґрунтування напрямків збутової стратегії необхідно чітко розуміти зовнішні та внутрішні фактори розвитку, можливості та загрози на новому ринку та рівень конкурентоспроможності підприємства. З цією метою здійснюють аналіз конкурентного середо-

вища підприємства, конкурентної продукції та рівня конкурентоспроможності. Завдяки цьому можна оцінити, наскільки експортна продукція краща за аналогічні товари, що випускається конкуруючими підприємствами та представлені на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні положення особливостей стимулювання збуту продукції на ринку В2С представлені у працях таких науковців: С. Гаркавенко, І. Авраменко, Н. Горобець, К. Глазкова, К. Тесленко, Н. Трушкіна, Н. Терент'єва, С. Огієнко, О. Гарматюк, З. Іванова, О. Мріх та О. Шереметинська.

За останні роки серед наукових робіт з проблем управління збутовою діяльністю заслуговують на увагу дослідження таких українських авторів як Л. Балабанової, С. Гаркавенко, В. Онищенко, А. Старостіної, а серед російських авторів – Г. Азоєва, Є. Голубков, а А. Градова, П. Зав'ялова, О. Зирянова, А. Романова, В. Хруцького та ін.

Над теоретичними і практичними аспектами збутової політики десятиліттями працювало багато зарубіжних учених, серед яких такі як І. Ансофф, Г. Армстронг, Ф. Котлер та ін. Але в науковій літературі до цього часу немає однозначності щодо трактування поняття «збутова діяльність» та чітко не визначено, що саме є компонентами цієї діяльності в різних сферах економіки. Недостатньо вивченими залишаються питання управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД.

Метою статті є обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств України.

Виклад основного матеріалу дослідження. А. Ляпунов визначає збутову діяльність як діяльності підприємства із доведення товарів від виробника до споживачів [2], а Л. Балабанова наголошує, що «збутова діяльність – це все те, що забезпечує мак-

симальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів за врахування інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача» [3]. Тобто, найчастіше у науковій літературі збут розглядається, як просування товару від виробника до споживача, або реалізація або сукупність дій щодо задоволення потреб. Розробка і обґрунтування міжнародної збутової стратегії передбачає розв'язання наступних питань стосовно конкретного вибраного товару або групи товарів [4]: вибір зарубіжного цільового ринку або його сегменту; вибір системи збуту на зовнішньому ринку і визначення необхідних фінан-

сових витрат; вибір каналів і методів збуту на зовнішньому ринку. Головною задачею в управлінні каналом збуту є забезпечення доставки товару кінцевим споживачам в потрібний час і способом, найвигіднішим виробнику. Для удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку доцільно запропонувати конкретні заходи (табл. 1), впровадження яких потребує розроблення науково обґрунтованої маркетингової політики щодо формування збуту суб'єктів господарювання, з урахуванням впливу на об'єкт управління різних складових.

Таблиця 1

Заходи щодо удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку
(сформовано авторами на основі джерела [4])

Заходи	Обґрунтування
Удосконалення системи планування збуту	Для виправлення відхилень від темпів продажу товарів на зовнішньому ринку необхідно більш точно визначити стратегію збуту підприємства, зробити прогнозування обсягу товару, що реалізується та визначити частку зовнішнього ринку
Покращення кадрового забезпечення	Для зменшення витрат на обслуговування відділів, які можна реструктурувати, доцільно розробити стандарти ефективної праці менеджерів зі збуту, їх навчання, корпоративні тренінги, підвищення кваліфікації за фаховою діяльністю працівників
Удосконалення системи організації збутової діяльності	В процесі організації збутової діяльності доцільно використовувати сучасні методи продажу через Інтернет, мати свій сайт з можливістю замовлень у режимі он-лайн
Підвищення якості продукції	З метою максимального задоволення потреб споживачів випускати високоякісну продукцію згідно міжнародних стандартів (наприклад, екологічно чисту продукцію з натуральної сировини, продукти харчування без додавання хімічних підсилювачів смаку, ГМО тощо)
Територіальне обмеження збутової діяльності на зовнішньому ринку	Доцільно охоплювати збутовою діяльністю територію певної обраної країни, що дозволяє мінімізувати загальні витрати, а також витрати, пов'язані з реалізацією товару на зовнішньому ринку, варіювати ціною та конкурентною політикою
Розробка ефективної цінової політики	Необхідність розробки цінової політики для трьох основних прошарків населення за доходами – вищого, середнього і нижчого класу. Для кожного класу може бути своя ціна на товар, проте сама продукція повинна бути якісною для будь-якого споживача. Доцільно знаходити резерви зниження питомої собівартості та ціни за рахунок, наприклад, використання простішої упаковки товару, відсутності традиційної реклами тощо

Збутова стратегія на міжнародному рівні формується як всередині іншої закордонної країни, так і на міждержавному рівні, тобто підприємство повинно приймати рішення щодо збутового каналу в обох випадках. Проте, якщо стандартизувати всі стратегії розподілу та збутові канали можна зіштовхнутися з низкою перешкод: розбіжності в національних системах розподілу, що склалися історично в процесі економічного, політичного, культурного, правового, соціального розвитку, що залежать від окремих національних традицій споживання та особливостей поведінки покупців; законодавство в сфері власності та торговельних організацій, а також фінансових взаємин учасників збутової діяльності, а

також рівень розвитку збутової інфраструктури (розвиток логістичної системи) значно відрізняються; асортимент послуг споживачам, що надаються учасниками збутової діяльності також значно різняться, що може мати негативні наслідки на зовнішньому ринку. Тобто, щоб досягти сталого успіху на міжнародному ринку, підприємство повинно мати чіткий стратегічний план збуту, який включає питання організації і технології міжнародної збутової діяльності та питання управління міжнародною збутовою діяльністю.

Систему збуту підприємства можна охарактеризувати як одну з основних його бізнесу, яка безпосередньо впливає на його діяльність. Політика

збуту структурована за єдиним підходом, що враховує всі проблемні зони на локальному та системному рівнях. Зменшення збитків підприємства з метою не задовольняти вимоги ринку за рахунок збуту слід розглядати як найважливіший шлях підвищення ефективності функціонування підприємства.

Вона спрямована на повне задоволення попиту споживачів, взаємодію з контрагентами з огляду на тенденції ринку, покращення організаційного забезпечення збутової діяльності підприємства. Також зазначимо, що продаж товарів кінцевому споживачеві є одним із організаційних, технологічних та комерційних заходів (рис. 1).

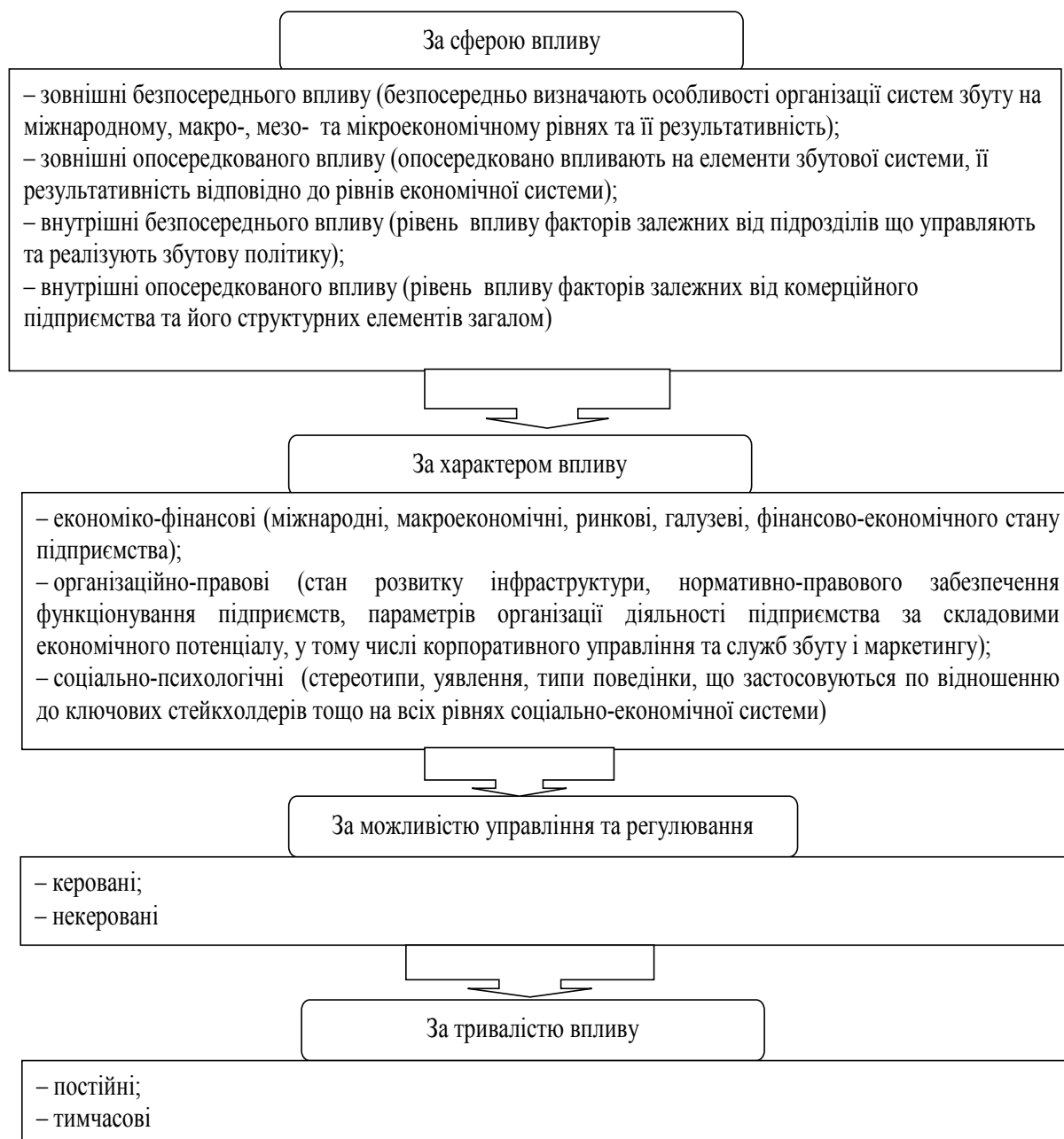


Рис. 1. Комплекс заходів щодо доведення товару підприємства до кінцевих споживачів
(сформовано авторами на основі джерела [5])

Головним змістом збутової політики підприємства є вибір оптимальної схеми доставки продукту від виробника до споживача, її фізичний розподіл, а також обслуговування споживачів і після продажу їм своєї продукції. Тому вибір збутової мережі (каналів розподілу) – це стратегічне рішення, що повинно бути сумісним не тільки з очікуваннями в ці-

льовому сегменті, але й з власними цілями організації. Важливим етапом роботи підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність є вибір каналів дистрибуції. Для збуту своєї продукції підприємства можуть використовувати міжнародну оптову і роздрібну торгівлю.

Вітчизняні економісти підкреслюють, що при використанні маркетингового підходу до управління збутовою політикою важливим є врахування ключових факторів успіху, до яких належать цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу, від яких залежить позиція підприємства на ринку й результативність збутової діяльності. Основними елементами у сфері планування збутової політики, яким слід приділяти увагу в першу чергу, вважають вибір на пряму реалізації збутової політики на стратегічну перспективу.

В сучасних умовах, коли підсилення пріоритету інтересів споживачів в системі економічних відносин породжує агресивну конкуренцію за ринки збуту, однією з найважливіших передумов ефектив-

ного функціонування підприємств на цільовому ринку стає забезпечення конкурентних переваг в сфері збутової діяльності. Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу та здатності проводити дослідження цільових зарубіжних ринків. Перехід на міжнародний рівень – це процес, який складається, як правило, з великої кількості етапів. Підприємство починає з непрямого експорту, еволюціонує у напрямку прямого і, нарешті – у напрямку виробництва за кордоном. Матричне подання способів (стратегій) виходу на зовнішній ринок, виходячи з обліку витрат, пов'язаних з виходом на зовнішній ринок, і привабливості для інвестування подано у табл. 2.

Таблиця 2

Стратегії виходу на зовнішній ринок, виходячи з обліку витрат та привабливості для інвестування (сформовано авторами на основі джерела [6])

Витрати при виході на ринок	Привабливість для інвестування			
	Високі	<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>
		Власне підприємство за кордоном	Об'єднання	Франчайзинг
Середні	Спільне підприємство	Промислова кооперація (підлегле виробництво)	Контракти по продажу ліцензій, ноу-хау	
Низькі	Експортний продаж	Управління за контрактом	Експорт через агентів або експортерів	

Організація міжнародної діяльності підприємства передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності або прямому інвестуванні за кордоном. Кожен наступний стратегічний підхід вимагає прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє і вищі прибутки.

Управлінські підрозділи, що забезпечують розвиток системи управління збутовою діяльністю на різних підприємствах, можуть бути представлені відділом збуту, відділом маркетингу або ж групою збуту в складі інших управлінських підрозділів. До виробничих підрозділів відносимо склади готової продукції, цехи з комплектації, маркування і пакування готової продукції, транспортний підрозділ, відділ після продажного обслуговування та ін. Для забезпечення функціонування системи управління збутовою діяльністю, яке передбачає планування організування, мотивування та контролювання операцій із доставки необхідної споживачеві продукції у визначені терміни, в необхідне місце, у встановленій кількості і відповідної якості, необхідно скоординувати всю діяльність функціонального відділу маркетингу, його зв'язки з внутрішніми підрозділами підприємства і зовнішнім середовищем. Прийняття концепції маркетингу на підприємстві змінює методи, за допомогою яких досягаються цілі виробництва і збуту продукції. За рахунок інтеграції функцій маркетингу у систему управління підприєм-

ством здійснюється більш глибоке і ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції. Система організації збутової діяльності повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві. Формування системи організації збутової діяльності необхідно проводити з урахуванням системного підходу з метою створення цілісної моделі, яка б уможливила економічний розвиток підприємства, створила передумови для збільшення обсягів збуту і підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Основними завданнями організації маркетингової стратегії стимулювання збуту на підприємстві є: визначення комплексу збутових функцій та їх змістовне наповнення; визначення функціональних зв'язків між співробітниками, які реалізують функції маркетингу на підприємстві; створення системи взаємодії фахівців, які відповідають за маркетингову орієнтацію підприємства, з іншими фахівцями компанії, які відповідають за забезпечення координації збутових, маркетингових та інших функціональних сфер діяльності підприємства. Для просування товарів каналами дистрибуції, як правило, використовуються дві основні технології: PUSH («пуш» – в перекладі «штовхати») і PULL («пул» –

в перекладі «тягнути»), які представлені на рис. 2. PUSH-технологія дозволяє «проштовхувати» продукт по торговому ланцюжку шляхом стимулювання посередників, торгового персоналу. PULL-технологія ніби «витягає» продукти через ланцюг дистрибуторів шляхом стимулювання кінцевого попиту, споживачів. Формування ефективної технології маркетингового стимулювання збуту продукції підприємства потребує виконання таких умов: виділення функцій логістичного менеджменту; відокремлення ланок стимулювання збуту за функціями управління з метою реалізації глобальної мети стимулювання збуту; наявність відносин логістичного

менеджменту (координації, інтеграції, узгодження) між виділеними ланками стимулювання збуту. Формування технології маркетингового стимулювання здійснюється на основі функціональної структури маркетингової, яка формує зміст процесу логістичного менеджменту підприємства. Особливістю стимулювання збуту формування та розвитку підприємства є те, що майже кожна ланка стимулювання збуту є синтезом об'єкта і суб'єкта управління, причому окремі ланки можуть бути функціонально відособленими логістичними підсистемами, що мають свої цілі і локальні критерії оптимізації [7, с. 105].

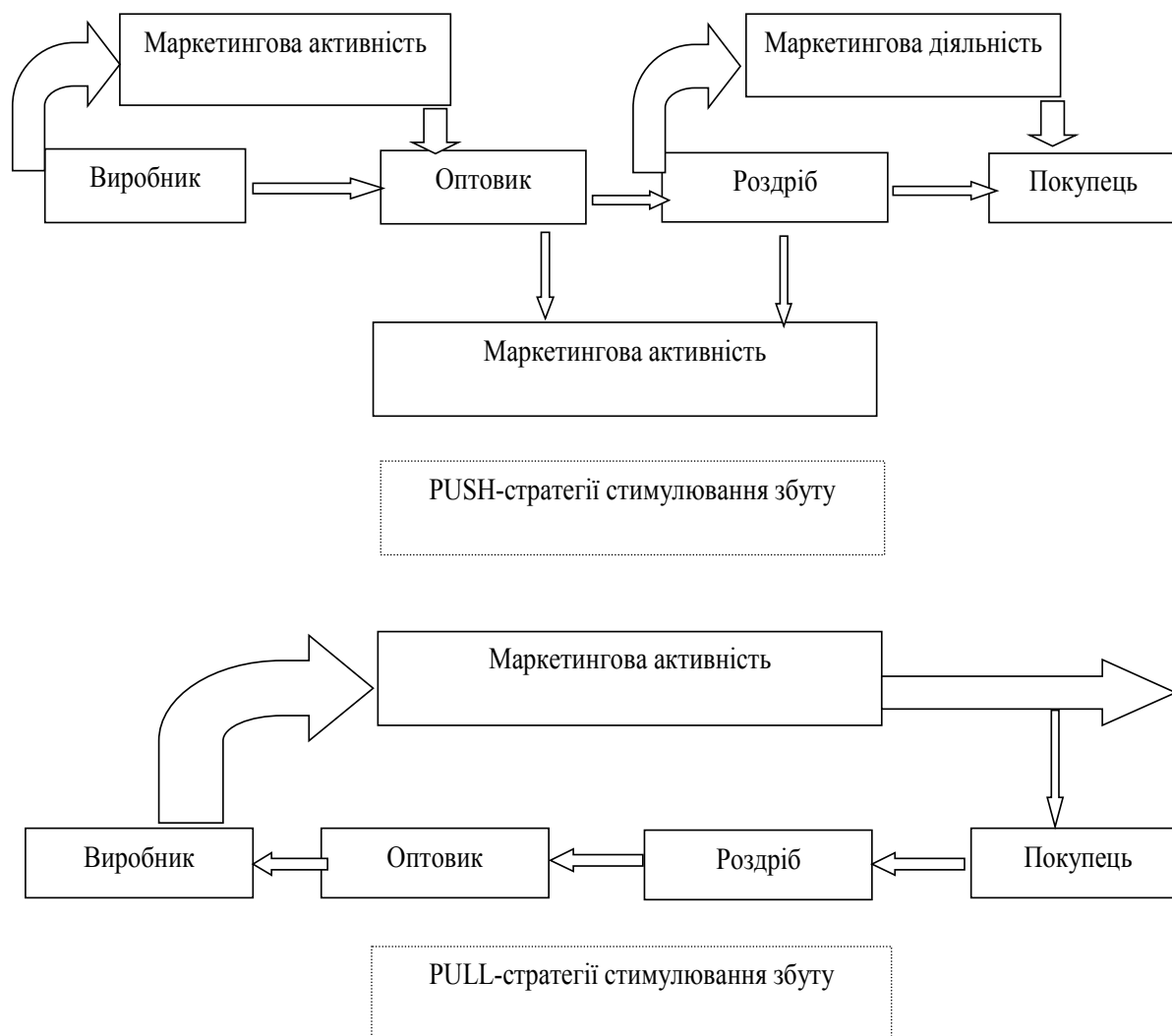


Рис. 2. Процес реалізації PUSH і PULL технологій маркетингового стимулювання збуту продукції підприємства (сформовано на основі джерела [8])

Під час використання технології PULL, основним завданням продавця продукту стає забезпечення лояльності споживача саме до своєї компанії. Для такого виду стимулювання попиту найкраще підходять ексклюзивні продукти та комплексні послуги. Кожному з етапів процесу формування Маркетингова діяльність Маркетингова активність Виробник Оптовик Роздріб Покупець Маркетингова ак-

тивність Маркетингова активність Виробник Оптовик Роздріб Покупець 22 попиту на даному ринку за стратегією PUSH передую проведення або діюча маркетингова комунікація. Критичний огляд теоретико-прикладних напрацювань з питань збутової діяльності дозволив систематизувати широкий спектр рішень, що приймаються у сфері збутової політики, і виділити такі основні напрями її реалізації: – роз-

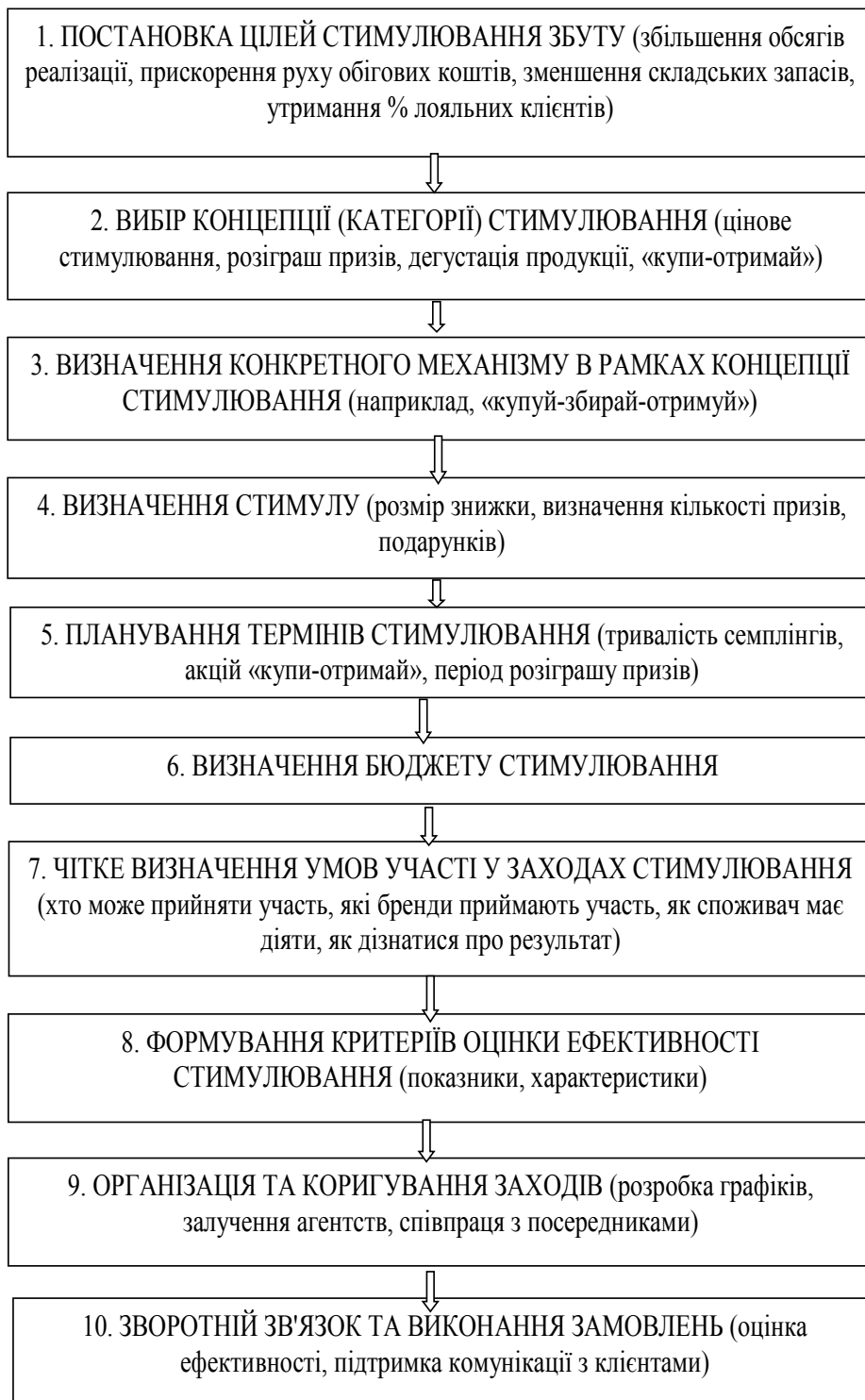


Рис. 3. Процес формування стратегії маркетингового стимулювання збуту продукції підприємства
(сформовано авторами на основі джерела [9])

робка та впровадження стратегії розподілу – передбачає вибір типу каналу розподілу (маркетингової збутової системи), визначення ступеня інтенсивності розподілу та структури каналу розподілу, а отже, прийняття політичних рішень в області співпраці з посередниками та управління взаємовідносинами в каналі; – вибір стратегії просування продукції через канал розподілу – окреслює тип комунікаційної по-

літики у збутовому каналі (PUSH- і PULL-стратегії) зосередження зусиль щодо заохочення та стимулювання або на кінцевих споживачах, або на збутових посередниках; – забезпечення процесів маркетинг-логістики – охоплює реалізацію політики щодо оброблення замовлень, складування та формування товарних запасів, транспортування продукції тощо; – мотивація збутового персоналу – визначає впро-

вадження принципів управління збутовим персоналом та є основою формування культури продажів, системи розвитку персоналу та матеріальних і нематеріальних заохочень, сфери корпоративних комунікацій, підходів до оцінки результатів праці. Таким чином, нами встановлено, що збутова діяльність підприємств займає провідне місце в системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру. Використання науково обґрунтованих підходів до управління збутовою діяльністю підприємств дозволить менеджерам приймати ефективні дієві рішення. Для вдосконалення процесу управління засобами стимулювання збуту сформовано алгоритм, який містить десять основних етапів (стадій) і представлений на рис. 3.

Сьогодні, застосування класичних інструментів стимулювання збуту продовжує приносити свої результати, але в той же час використання сучасних інтерактивних здатне збільшувати ефективність засобів стимулювання. Сучасні тренди стимулювання збуту (BTL-активності) передбачають персоналізацію пропозицій для споживачів, спрямування заходів на навчання і розвагу клієнтів.

Висновки. Основними цілями, з якими підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок більшого обсягу продажу товарів і послуг на зовнішньому ринку та забезпечення довгострокового успішного збуту і, відповідно, еко-

номічного зростання. Особливої уваги в системі управління збутом продукції потребує проблема підвищення ефективності управління в системі загального менеджменту вітчизняних підприємств. Досягнення цілей збуту та реалізація його задач здійснюються на підприємствах за допомогою функцій збуту, які виконують канали розподілу. Після того, як підприємство вирішило займатися збутом продукції в тій чи іншій країні, воно повинно обрати стратегію виходу на обраний ринок. Найбільш вдалою стратегією для підприємств, що тільки починають свою зовнішньоекономічну діяльність або мають намір освоїти новий ринок збуту, виступає експорт – найдешевший і найменш ризиковий спосіб організації зовнішньоекономічної діяльності. Основними цілями державного регулювання підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності повинно бути створення сприятливих умов для укріплення позицій нашої держави на світовому ринку, що є можливим лише за умови формування та реалізації комплексної системи дій уряду щодо розвитку та підвищення ефективності експорту продукції вітчизняних товаровиробників. Важливими заходами такої системи могли б стати такі як: фінансове сприяння вітчизняним експортерам, удосконалення податкового регулювання їх діяльності, поліпшення правового регулювання в сфері зовнішньоекономічної діяльності, надання регіонам певних повноважень у зовнішньоекономічних зв'язках та покращення формування системи транспортних тарифів

Література

1. Іванова З. О., Мріх О. А. Основні переваги та недоліки маркетингової політики стимулювання збуту продукції. *Вісник КНУТД*. 2019. № 1 (131). С. 67-74. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.7>.
2. Ляпунов А. Д. Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа. URL: <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>.
3. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
4. Пашкевич М. С., Чернишова О. С. Проблеми та перспективи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. *Економічний простір*. 2012. №6. С. 270-277.
5. Ареф'єва О. В., Сімкова Т. О., Лисиця Ю. Б. Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг авіа-транспортних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. №12. С. 224-232.
6. Азарян Е. М. *Международный маркетинг*. Киев: ИСМО МО Украины, НВФ "Студцентр", 1998. 200 с.
7. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 3. С. 102-107.
8. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства / Національний університет «Львівська політехніка». 2014. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
9. Горобець Н. М., Скрыга О. В. Особливості стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю птахівничого підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 4. С. 31-37.
10. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 214-218.
11. Мироненко Є. В., Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Шулін Р. В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3 (65). С. 131-136. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-131-136](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-131-136).

References

1. Ivanova, Z. O., Mrikh, O. A. (2019). Osnovni perevahy ta nedoliky marketynhovoї polityky stymulivannia zbutu produktsii [The main advantages and disadvantages of the marketing policy of product sales stimulation]. *Visnyk KNUVD – Bulletin of KNUVD*, 1 (131), pp. 67-74. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.7> [in Ukrainian].
2. Lyapunov, A. D. Formirovaniye i optimizatsiya sistemy sbyta na osnove sistemnogo analiza [Formation and optimization of a sales system based on system analysis]. Retrieved from <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf> [in Russian].
3. Balabanova, L. V. (2011). *Upravlinnia zbutovoiu politykoiu* [Management of sales policy: training. manual]. Kyiv, Center for Educational Literature. 240 p. [in Ukrainian].

4. Pashkevych, M. S., Chernyshova, O. S. (2012). Problemy ta perspektyvy upravlinnia zbutovoiu diialnistiu na promyslovomu pidpriemstvi [Problems and prospects of sales management at an industrial enterprise]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 6, pp. 270-277 [in Ukrainian].
5. Arefieva, O. V., Simkova, T. O., Lysytsia, Yu. B. (2018). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia upravlinnia yakistiu posluh aviatransportnykh pidpriemstv [Organizational and economic support of quality management of air transport enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, pp. 224-232 [in Ukrainian].
6. Azaryan, E. M. (1998). Mezhdunarodnyy marketing [International marketing]. Kyiv, ISMO MO of Ukraine, NVF "Student Center" [in Russian].
7. Hlaskova, K. O. (2014). Problemy zbutovoi polityky suchasnykh ukrainskykh pidpriemstv [Problems of sales policy of modern Ukrainian enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dizainu – Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design*, 3, pp. 102-107 [in Ukrainian].
8. Hnylianska, L. Y. (2014). Orhanizatsiia zbutovoi diialnosti pidpriemstva [Organization of sales activity of the enterprise]. Lviv, Lvivska politehnika. Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua> [in Ukrainian].
9. Horobets, N. M., Skriaha, O. V. (2016). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia vyrobnycho-zbutovoiu diialnistiu ptakhivnychoho pidpriemstva [Peculiarities of strategic management of production and sales activities of a poultry enterprise]. *Ahrosvit – Agroworld*, 4, pp. 31-37 [in Ukrainian].
10. Ivanochko, N. V. (2017). Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstva [Peculiarities of formation of the mechanism of management of sales activities of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, Issue 18, pp. 214-218 [in Ukrainian].
11. Myronenko, Ye. V., Byvsheva, L. O., Kondratenko, O. O., Shulin, R. V. (2021). Formuvannia vyrobnychoi stratehii v systemi upravlinnia promyslovykh pidpriemstv [Formation of Production Strategy in the Management System of Industrial Enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (65), pp. 131-136. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-131-136](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-131-136) [in Ukrainian].

Болотіна Є. В., Шубна О. В., Ширкова А. Д., Бондарев Я. Г. Інституційний підхід до формування стратегічних напрямів збутової діяльності суб'єктів ринку

У статті розглянуті питання щодо управління збутовою діяльністю вітчизняних підприємств. Сформовано заходи щодо удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу та здатності проводити дослідження цільових зарубіжних ринків. Визначено стратегії виходу на зовнішній ринок, виходячи з обліку витрат та привабливості для інвестування. Доведено, що для просування товарів каналами дистрибуції, використовуються дві основні технології: PUSH («пуш» – в перекладі «штовхати») і PULL («пул» – в перекладі «тягнути»). Під час використання технології PULL, основним завданням продавця продукту стає забезпечення лояльності споживача саме до своєї компанії. Для такого виду стимулювання попиту найкраще підходять ексклюзивні продукти та комплексні послуги. Для вдосконалення процесу стратегічного управління засобами стимулювання збуту сформовано алгоритм, який містить десять основних етапів (стадій)

Ключові слова: підприємство, збутова діяльність, канал збуту, чинник, товаровиробник, стратегічні напрями, суб'єкт ринку, стратегія, маркетингове стимулювання.

Bolotina E., Shubna O., Shirkova A., Bondarev Ya. Institutional Approach to the Formation of Strategic Directions of Sales Activities of Market Entities

The article deals with issues related to the management of sales activities of domestic enterprises. Measures have been taken to improve the strategic management of the company's sales activities on the foreign market. The main purpose with which enterprises enter foreign markets is to maximize profits by using economies of scale and the ability to conduct research on target foreign markets. Strategies for entering the foreign market have been defined, based on cost accounting and attractiveness for investment. It has been proven that two main technologies are used to promote goods through distribution channels: PUSH ("push" means "push") and PULL ("pull" means "pull"). When using the PULL technology, the main task of the product seller is to ensure the loyalty of the consumer to his company. Exclusive products and integrated services are best suited for this type of demand stimulation. To improve the process of strategic management of means of sales promotion, an algorithm was formed, which contains ten main stages (stages).

Keywords: enterprise, sales activity, sales channel, factor; product manufacturer, strategic directions, market entity, strategy, marketing stimulation.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 29.05.2023

Н. В. Гаврилова,

*кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0001-5366-1820,
e-mail: nh.15426378@gmail.com,*

*Центральноукраїнський національний
технічний університет, м. Кропивницький,*

О. В. Бойко,

*доктор економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0003-0719-8921,
e-mail: lvbojko@yahoo.com,*

*Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський
університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси,*

Н. А. Ремзіна,

*кандидат економічних наук,
ORCID 0000-0002-0838-5166,
e-mail: nremzina@ukr.net,*

Одеський національний морський університет, м. Одеса,

О. О. Сухачова,

*кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0009-0008-1505-469X,
e-mail: suhacheva84@gmail.com,*

*Центральноукраїнський інститут розвитку людини
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,
м. Кропивницький*

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА КОНТРОЛЮ В АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ

Постановка проблеми. Однією з ключових властивостей поточного етапу розвитку світової та національної економіки є зростання кількості різного роду корпоративних утворень, поєднане зі збільшенням концентрації виробництва та акумулювання капіталу. Відповідно від якості організації управління такого роду утвореннями залежить ефективність розвитку вітчизняного господарства та конкурентоспроможність країни в цілому на світових ринках. Тому неминучим наслідком здійснення процесів інтеграції національної економіки до системи глобальних світоакціонерних зв'язків має бути відповідна корпоративна трансформація комплексу соціальних та економічних відносин у акціонерних товариствах, яка вимагає на нагальне формування належної системи управлінського регулювання корпоративного розвитку.

Траєкторія розвитку системи корпоративних відносин (дослідженість економічної природи і закономірностей здійснення якого в сучасних умовах масштабних та багатоаспектних глобальних суспільних змін, нажалі, характеризується явною фрагментарністю) визначається не тільки специфіч-

ністю використовуваних форм співробітництва учасників цих відносин, але й набагато більш широкими об'єктивними потребами у організаційно-методичному та інструментальному забезпеченні нових форм організації економічних відносин у суспільстві. Отже, за такі умови актуалізуються проблемні питання, пов'язані з переходом об'єднань суб'єктів господарювання до корпоративних принципів й методів управління, що свідчить про надзвичайну важливість розкриття суспільної природи феномену корпоративізму, а також вивчення закономірностей поширення корпоративістських засад в організації підприємницької діяльності, удосконалення управлінського регулювання корпоративних відносин у акціонерних товариствах на основі поглиблення наукового обґрунтування вибору методів і засобів розв'язання об'єктивних протиріч, що виникають у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень й публікацій з проблематики та визначення питань, що не вирішені. Різні аспекти регулювання корпоративних відносин, формування та розподілу корпоративного контролю у акціонерних товариствах розглядалися

у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Ю. Бондар [1], А. Воронкова [2], О. Гуцалюк [3-4], М. Кужелев [5], А. Педько [6], О. Попов [7], Л. Рогатіна [8], О. Шатілова [9] та деяких інших.

У той же час широке коло питань, що виникають у взаємовідносинах учасників корпоративних відносин в акціонерних товариствах (особливо – при виникненні корпоративних протиріч і конфліктів) розглядаються дослідниками лише з позицій, дотримання яких найчастіше визначає зростання гостроти конфронтаційного протистояння, або взагалі залишаються поза увагою науковців. Зокрема, на додаткову увагу в сучасних дослідженнях заслуговують проблематика інструментального забезпечення механізму корпоративного контролю, орієнтованого на захист прав та гармонізацію інтересів різних груп учасників корпоративних відносин.

Метою дослідження у роботі є систематизація та узагальнення особливостей використання інструментарію реалізації корпоративного контролю в акціонерному товаристві.

Викладення основного матеріалу дослідження. Інституціональні перетворення відносин власності являють собою невід’ємний компонент економічних реформ та виступають однією з базових передумов забезпечення ефективності господарювання. Характерною особливістю сучасного етапу трансформаційних змін національної економіки є також постійний перерозподіл прав власності, причиною чого стає притаманна ринковим відносинам мінливість та рухливість формально визначених прав власності на економічні активи щодо змісту акціонерних відносин, пов’язаних із володінням та розпорядженням такими активами. Проблема власності корпорацій також прямо пов’язана з проблемою пошуку джерел фінансування господарської діяльності. В контексті вирішення зазначених проблем формування механізму корпоративного контролю в акціонерних товариствах (АТ), заснованих на дотриманні принципів та засад корпоративізму, передбачає урахування впливу багатьох факторів, серед яких найважливішими є такі: необхідність залучення емісійних джерел фінансування корпоративного розвитку; подальші структурно-інноваційні зрушення в концентрації економічних активів та прав власності в масштабі національного господарства; розвиток форм і методів економічної поведінки суб’єктів господарювання, а також взаємин між ними, зокрема, в контексті формування і підтримки прошарку ефективно діючих власників, що діє в довгострокових інтересах учасників корпоративних відносин (КВ) та ін.

Отже, механізм регулювання корпоративних відносин, що має забезпечувати ефективність розподілу і перерозподілу контролю над економічними активами акціонерних товариств (організація діяльності яких базується на реалізації принципів корпоративізму), а також захист і реалізацію прав влас-

ності, належить до складу найбільш важливих інститутів ринкової економіки. Від досконалості і гнучкості структурної побудови та ефективності функціонування цього інституту у величезній мірі залежить результативність здійснення ринкових відносин у цілому. Недостатні сформованість та оформленість інструментальної складової механізму корпоративного контролю у вітчизняних АТ призводять до порушення балансу впливу учасників корпоративних відносин, а, отже, й виступають об’єктивною перешкодою для розвитку корпоративного співробітництва та повного використання численних переваг корпоративної форми організації підприємницької діяльності.

Виникнення та зростання потреб щодо формування механізму корпоративного контролю (КК) пов’язані насамперед із складним та неоднозначним характером прийняття управлінських рішень у акціонерному товаристві. З одного боку, розмежування прав власності та функцій управління, а також можливість здійснення різними групами учасників корпоративних відносин безпосереднього контролю за роботою виконавчого органу дає можливість для підвищення ефективності функціонування та усталеності розвитку товариства. З іншого боку, суперечливий характер цілей та різноспрямованість інтересів учасників КВ ускладнюють пошук оптимальних рішень, що враховують різні уявлення про пріоритети діяльності АТ та сприяють усуненню загрози виникнення конфліктів.

Таким чином, досягнення високої результативності функціонування та підтримка усталеності розвитку АТ у великій мірі залежить від адекватності та досконалості використовуваного організаційного, методичного та інструментального забезпечення розподілу та реалізації корпоративного контролю.

Формування системи такого роду забезпечення слід вважати надзвичайно складним завданням, виникнення утруднень при вирішенні якого пов’язано із природними розбіжностями в інтересах різних груп учасників корпоративних відносин, закономірним наслідком чого може бути загострення протиріч і конфліктів між ними, які негативно впливають на діяльність товариства. Уникнення такого роду проблем насамперед пов’язано із необхідністю дотримання при формуванні механізму розподілу і реалізації корпоративного контролю таких вимог: орієнтація на збалансованість прав та відповідальності учасників КВ (законний та економічно обґрунтований характер визначення повноважень та обов’язків в управлінні АТ, при чому має також бути досягнуто раціональне поєднання прямого контролю та невтручання аутсайдерів – власників корпоративних прав та інших зовнішніх учасників КВ – до виконання конкретних управлінських функцій, завдань та робіт інсайдерами товариства – вищим керівництвом та персоналом); справедливість (неприпустимість защемлення будь-яких законних інтересів); добродійність дій (використання універсального

комплексу методів та інструментарію запобігання будь-яким опортуністичним або конфронтаційним діям окремих учасників, що здатні нанести шкоду іншим); демократизм (забезпечення можливості доступу усіх учасників КВ до участі у роботі органів управління та до виконання управлінських процедур, що здійснюються на корпоративістських заходах); раціональності (прагнення, представлені більшістю учасників КВ, мають переважати над інтересами решти учасників); інформаційна прозорість (доступність та повнота розкриття відомостей про діяльність АТ, ознайомлення з якими входить до складу законних прав учасників КВ).

Таким чином, характерна і специфічна особливість механізму корпоративного контролю як важливої складової системи управління господарським товариством полягає насамперед у зосередженні не тільки на суто управлінських процедурах контролю відповідності поточних (або навіть довгострокових) рішень певним пріоритетам розвитку АТ (сформованим на основі консенсусу інтересів учасників КВ), але й орієнтація на дотримання при цьому ключових положень корпоративізму в ключових сферах корпоративних відносин (розподіл прибутку; захист основних прав власників та інших учасників; попередження корпоративних конфліктів та ін.). Забезпечення даних питань є основою щодо розвитку корпоративних відносин та залежить від реалізації корпоративного контролю певними учасниками КВ.

Отже, суто управлінські процедури контролю зосереджуються на забезпеченні бажаних результативних параметрів і функціональних характеристик співробітництва учасників, в той час як корпоратив-

ний контроль в більшій мірі орієнтовано на організаційне та інструментальне забезпечення здійснення такої діяльності у цілому.

Таким чином, корпоративний контроль слід вважати сукупністю форм і способів представництва інтересів учасників корпоративних відносин в сфері прийняття управлінських рішень щодо формування та розподілу результатів діяльності господарського товариства.

Здійснення такого роду представництва відбувається шляхом використання відповідних інструментів (див. таблицю), особливості застосування яких залежать від типу корпоративного контролю в акціонерному товаристві: інсайдерський (домінування інтересів власників великих пакетів корпоративних прав, прямо представлених в вищих органах управління АТ, або вищих посадових осіб товариства – при відсутності власників мажоритарних пакетів корпоративних прав, що претендують на участь в прийнятті управлінських рішень); аутсайдерський (представництво інтересів груп власників корпоративних прав, обсяг яких дозволяє ухвалювати стратегічні рішення, через призначення незалежних членів вищих органах АТ, що здійснюють загальне керівництво, наглядові та контрольні функції); змішаний (базується на ситуативній коаліційній взаємодії різних груп учасників корпоративних відносин, ухвалення рішень якими стосовно умов участі у процедурах формування, розподілу та перерозподілу КК буде визначатися рефлексивним суб'єктивним характером оцінки потенційних вигод – при відсутності чітко визначеної домінуючої групи, права якої на отримання КК є беззаперечними).

Таблиця

Характеристика та особливості використання інструментарію реалізації корпоративного контролю в господарській діяльності

Інструментарій корпоративного контролю (КК)	Особливості використання інструментарію КК залежно від типу корпоративного контролю у акціонерному товаристві		
	Інсайдерський	Аутсайдерський	Змішаний
1	2	3	4
Голосування на зборах власників корпоративних прав	Засновані на використанні адміністративних можливостей та впливу на власників корпоративних прав	Пов'язані із необхідністю групування аутсайдерів у коаліції, що на основі збільшення розмірів пакетів КП розширюють можливості в голосуванні	Засновані на певному релевантному внеску до діяльності товариства
Консолідація пакетів корпоративних прав	Можуть виступати засобом трансформації управлінського контролю у права власності		Використовується при паритетності співвідношення пакетів КП, що належать різним групам учасників КВ
Порушення справи про банкрутство		Звичайно супроводжується спробами зливання-поглинання	Базуються на правах вимоги боргу
Здійснення управлінських повноважень	Високий рівень вимог щодо здійснення професійної діяльності в сфері управління АТ	Відсутність коаліцій власників пакету КП, розмір якого визначає результат голосування	Розпорошеність пакетів КП, розмір яких при відсутності коаліцій не визначає результати голосування

Закінчення таблиці

1	2	3	4
Спроби проведення зливання-поглинання	Спрямовані на реалізацію та збільшення ступеня корпоративного контролю	Орієнтовані на збільшення ринкової вартості АТ як цілісного бізнесу	Недооціненість ринкової вартості активів АТ. Зацікавленість зовнішніх учасників КВ у розвитку інтеграційних відносин із АТ
Емісія КП або строкових боргових зобов'язань (БЗ)	Наявність повноважень вищого органу управління, яка передбачена статутними документами АТ, щодо випуску КП або БЗ	Змагання між групами власників КП за володіння пакетами КП, розмір якого визначає результат голосування	Змагання між групами учасників КВ за володіння пакетами КП, розмір якого визначає результат голосування
Оскарження дій учасників КВ – опонентів (судове або позасудове)	Прагнення щодо збереження поточного розподілу корпоративного контролю	Прагнення щодо перерозподілу корпоративного контролю. Здатність та можливість корпоративного шантажу («грін-мейл»)	Можливе заземлення прав учасників КВ. Релевантність фактору часу для реалізації інтересів певних учасників АТ
Укладання специфічних угод з зовнішнім учасниками КВ	Прагнення щодо збереження поточного розподілу корпоративного контролю через обтяження АТ додатковими зобов'язаннями	Необхідність активізації розвитку коопераційно-інтеграційного співробітництва АТ із зовнішніми партнерами	Неможливість вирішення протиріч між учасниками КВ без залучення зовнішніх агентств
Застосування професійних знань	Визначаються специфікою сфери діяльності та пропозицією на ринку	Звичайно пов'язані із потенційними можливостями забезпечення потреб АТ у додатковому капіталі через фінансовий ринок	Визначаються потребами у застосуванні та діяльності АТ управлінських та професійних навичок

Узагальнено авторами на основі [2; 3; 5; 7; 8].

Таким чином, тип корпоративного контролю в акціонерному товаристві визначається не тільки наявністю певного розподілу прав і повноважень, пов'язаних із представництвом інтересів учасників КВ в управлінні товариством, але й достатньо чітко визначеною орієнтацією цих учасників на реалізацію певних стратегій і моделей поведінки, зміст яких обумовлюється їх місцем та роллю в існуючому балансі розподілу КК та потенційними можливостями нарощення ними доступу до важелів економічної влади.

До складу основних характеристик учасників КІ, що визначають такого роду можливості слід віднести такі: ступінь реального залучення учасників до процесів і процедур прийняття управлінських рішень; активність та ініціативність (здатність та готовність приймати на себе додаткову відповідальність); впливовість (можливість залучення поза корпоративних інструментів впливу); коаліційність (здатність та можливість вступу до угод і коаліцій із іншими учасниками КВ).

Слід також відзначити, що запобігання загостренню соціально-економічних протиріч і корпора-

тивних конфліктів, що можуть бути перешкодою для забезпечення сталого розвитку господарського товариства здається неможливим без утворення відповідного складного мотиваційного механізму корпоративного господарювання, через функціонування якого прагнення і наміри учасників КВ будуть втілюватися у заходи з активізації глибинних рушійних сил мотивації та стимулювання учасників корпоративних відносин до забезпечення сталого зростання корпорації. З цієї точки зору, формування мотиваційної складової механізму реалізації корпоративного контролю, складовими якого виступатимуть цілеспрямовано сформовані мотиваційні комплекси окремих груп учасників КВ, є стратегічним завданням, від вирішення якого прямо залежить створення організаційно-економічних умов щодо реалізації переваг корпоративної форми організації колективної підприємницької діяльності у вітчизняних акціонерних товариствах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасний стан корпоративних відносин у вітчизняних акціонерних товариствах визначається недостатньою прозорістю діяльності, що зумовлює

виникнення численних корпоративних конфліктів. Одним з найбільш вагомих чинників, що на цей час перешкоджають сталості розвитку корпоративних відносин у вітчизняних АТ, є невизначеність та неформованість корпоративного контролю як механізму збалансованого розподілу управлінських повноважень та відповідальності між учасниками корпоративних відносин.

Корпоративний контроль слід вважати сукупністю форм і способів представництва інтересів учасників корпоративних відносин в сфері прийняття управлінських рішень щодо формування та розподілу результатів діяльності господарського товариства. Здійснення такого роду представництва відбувається шляхом використання відповідних інструментів, особливості застосування яких залежать від типу корпоративного контролю в акціонерному

товаристві: інсайдерський; аутсайдерський; змішаний.

Характерна і специфічна особливість механізму корпоративного контролю як важливої складової системи управління господарським товариством полягає у тому, що суто управлінські процедури контролю як функції управління зосереджуються на забезпеченні бажаних результативних параметрів і функціональних характеристик співробітництва учасників, в той час як корпоративний контроль в більшій мірі орієнтовано на організаційне та інструментальне забезпечення здійснення такої діяльності у цілому.

Напрямки подальших досліджень розглянутої проблематики пов'язані із розвитком наукових положень та підходів щодо моделювання розподілу корпоративного контролю у акціонерному товаристві.

Література

1. Бондар Ю. А., Жовновач Р. І., Метіль Т. К., Бондаренко І. В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107).
2. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпоративне управління та культура. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
3. Гуцалюк О. М., Небаба Н. О. Соціокультурні аспекти розподілу та реалізації корпоративного контролю в інтегрованому корпоративному об'єднанні. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7207>.
4. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Popov O. E. Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 41-51. DOI: [https://doi.org/10.129_58/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.129_58/1817-3772-2022-2(68)-79-85).
5. Кузельєв М. О. Корпоративний контроль інсайдерської ренти: теоретичні та методологічні аспекти. *Схід*. 2012. № 4 (118). С. 44-48.
6. Педько А. Б. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах. Київ: ВД «Києво-Могилянська академія», 2008. 325 с.
7. Попов О. Є., Котов А. М., Зайцева Т. Г. Розподіл та реалізація корпоративного контролю при формуванні капіталу акціонерного товариства. Харків: ВД «НЖЕК», 2009. 360 с.
8. Рогатина Л. П. Корпоративний контроль в системі управління економічною безпекою підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. № 4. С. 52-59.
9. Шатілова О. В., Москвін Б. Ю. Поняття, структура та функції ринку корпоративного контролю. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 424-431.

References

1. Bondar, Iu. A., Zhovnovach, R. I., Metil, T. K., Bondarenko, I. V. (2022). Ekonomichne stratehuvannia realizatsii stsenariiv korporatyvnoi intehratsii aktsionermykh tovarystv Ukrainy [Economic Strategizing of the Implementation of Corporate Integration Scenarios of Joint-Stock Companies of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107) [in Ukrainian].
2. Voronkova, A. E., Babiak, M. M., Koreniev, E. N., Mazhura, I. V. (2006). Korporatyvne upravlinnia ta kultura [Corporate governance and culture]. Drohobych, Vymir. 376 p. [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., Nebaba, N. O. (2017). Sotsiokulturni aspekty rozpodilu ta realizatsii korporatyvnoho kontroliu v intehrovanomu korporatyvnomu obiednanni [Sociocultural aspects of the distribution and implementation of corporate control in an integrated corporate association]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7207> [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Popov, O. E. (2022). Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.129_58/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.129_58/1817-3772-2022-2(68)-79-85).
5. Kuzheliev, M. O. (2012). Korporatyvnyi kontrol insaiderskoi renty: teoretychni ta metodolohichni aspekty [Corporate control of insider rent: theoretical and methodological aspects]. *Shkid – East*, 4 (118), pp. 44-48 [in Ukrainian].
6. Pedko, A. B. (2008). Vlasnist, kontrol i konflikt interesiv v aktsionermykh tovarystvakh [Ownership, control and conflict of interests in joint stock companies]. Kyiv, VD "Kyiv-Mohyla Academy". 325 p. [in Ukrainian].
7. Popov, O. E., Kotov, A. M., Zaitseva, T. G. (2009). Rozpodil ta realizatsiia korporatyvnoho kontroliu pry formuvanni kapitalu aktsionerного tovarystva [Distribution and implementation of corporate control during the formation of the capital of a joint-stock company]. Kharkiv, PH "INZHEK", 360 p. [in Ukrainian].
8. Rohatina, L. P. (2015). Korporatyvnyi kontrol v systemi upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Corporate control in the economic security management system of the enterprise]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the food industry*, 7 (4), pp. 52-59 [in Ukrainian].

9. Shatilova, O. V., Moskvina, B. Yu. (2014). Poniattia, struktura ta funktsii rynku korporatyvnoho kontroliu [The concept, structure and functions of the corporate control market]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 4, pp. 424-431 [in Ukrainian].

Гаврилова Н. В., Бойко О. В., Ремзіна Н. А., Сухачова О. О. Фінансово-економічний інструментарій забезпечення ефективності реалізації корпоративної інтеграції та контролю в акціонерних товариствах

Основною дослідження у роботі є систематизація та узагальнення особливостей використання інструментарію реалізації корпоративного контролю в акціонерному товаристві.

Обґрунтовано науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення реалізації корпоративного контролю різними групами учасників корпоративних відносин.

Встановлено склад основних характеристик та вимог, які визначають результативність використання учасниками корпоративних відносин різних інструментів реалізації корпоративного контролю.

Розглянуто вимоги щодо інструментального забезпечення за різні типи корпоративного контролю (інсайдерський, аутсайдерський, змішаний). Доведено необхідність розвитку інструментарію корпоративного контролю, орієнтованого на інституціоналізацію різних форм корпоративного співробітництва, в умовах ринкової трансформації національної економіки.

Запропоновано оригінальний підхід щодо визначення мотиваційних комплексів груп учасників в корпоративних відносинах залежно від характеру домагань щодо корпоративного контролю, що дозволить запобігати загостренню соціально-економічних протиріч і корпоративних конфліктів, що можуть бути перешкодою для забезпечення сталого розвитку господарського товариства.

Ключові слова: корпоративний контроль, акціонерне товариство, інструментарій, корпоративні відносини, корпорація, корпоративний конфлікт, мотиваційний комплекс, корпоративна інтеграція.

Havrylova N., Boiko O., Remzina N., Sukhachova O. Financial and Economic Tools for Ensuring the Effectiveness of Implementation of Corporate Integration and Control in Joint-Stock Companies

The purpose of this study was to systematize the tools and generalize the features of the corporate control implementation in a joint-stock company.

The scientific and methodical approach to developing the instrumental support for corporate control implementation by the different groups of corporate relations participants has been substantiated.

The composition of main characteristics and requirements for using the various instruments of corporate control implementation has been established. These requirements determine the effectiveness of corporate control instrument using by corporate relations participants.

The features of corporate control instruments usage has been reviewed in terms of such types of control as insider, outsider and mixed.

The necessity of corporate control instruments developing through orientation on the institutionalization corporate cooperation forms and considering the conditions of national economy market transformation has been proven.

The original approach to determining the motivational complexes of groups of corporate relations participants is proposed.

This approach has taken into account the nature of corporate control claims. Such a proposal will prevent the aggravation of socio-economic contradictions and corporate conflicts which may be an obstacle to the sustainable development of a jointstock company.

Keywords: corporate control, corporate society, toolkit, corporate relations, corporation, corporate conflict, motivational complex, corporate integration.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 14.04.2023

Г. Й. Островська,

кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0002-9318-2258,
e-mail: h.ostrovska@gmail.com,

Р. П. Шерстюк,

доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0001-6253-9421,
e-mail: romsher85@gmail.com,

Л. Я. Малюта,

доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0002-7569-9982,
e-mail: luda_mal@ukr.net,

В. А. Паляниця,

кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0002-8412-8970,
e-mail: palianytsia_v@tntu.edu.ua,

*Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль*

ІМПЕРАТИВИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ, ЗАСНОВАНОЇ НА ЗНАННЯХ

**Лідерство починається
з особистих якостей лідера**

Френсіс Хессельбайн

*експертка у галузі лідерства
та ефективного менеджменту*

Постановка проблеми. Менеджмент у 21 ст. стикається з новими викликами, пов'язаними з детермінантами економіки, заснованої на знаннях. П. Друкер, визнаючи важливість придбання, інтерпретації та комбінування знань, перетворення їх у практичну діяльність, зауважує, що сутність сучасного менеджменту полягає в продуктивному використанні знань [1]. Компанії, що працюють в умовах економіки, заснованої на знаннях, змушені шукати нові парадигми управління, які фокусуються на поширенні інформації та знань, вдосконаленні найважливіших компетенцій, розвитку знань і навичок співробітників, підтримці внутрішньо-організаційного навчання та прийняття нових управлінських рішень [2]. За значних соціально-економічних змін вагомого значення набувають технології управління лідерським потенціалом.

За умов якісних зрушень, особливо в контексті наддинамічної цифрової трансформації, мережевої взаємодії, соціалізації та екологізації економічних систем, глобальний успіх і постійний прогрес бізнес-структур, країн і регіонів забезпечується насамперед інтелектуальним лідерством. Сучасне розуміння інтелектуального лідерства ґрунтується на визнанні того, що лідерство є багаторівневим, різновимірним, факторно та функціонально детермінова-

ним феноменом. В умовах сьогодення формується нова архітектоніка його ресурсних, науково-технологічних, ринкових і цивілізаційних імперативів, що найкращим чином віддзеркалюється на сталому розвитку, структурній динаміці та міжнародній конкурентоспроможності країн.

У період міжнародної дослідницької активності з проблематики розвитку економіки, заснованої на знаннях, було відзначено такі передумови теоретичного та емпіричного аспектів, що зумовили актуальність цього дослідження:

– несистемність та розрізненість у дослідженнях теорій лідерства та моделей управління знаннями підприємства, що призводить до втрат у процесі адаптації закордонних моделей управління (наприклад, ощадливого виробництва);

– динамічний розвиток концепту інтелектуального лідерства підприємства, обумовлений зміною основної парадигми сталої конкурентної переваги;

– домінування ринку неявних знань на ринку знань міжнародного та вітчизняного рівнів;

– переважання управлінських якостей у компаніях, що створюють знання, з точки зору виконання афективних, регулятивних, нормативних та світоглядних функцій, заснованих на управлінні явними / неявними знаннями, на відміну від організа-

цій, які не визнають знання / зміни як нематеріальну цінність;

– низька продуктивність праці на українських підприємствах внаслідок їх неефективного менеджменту.

Феномен інтелектуального лідерства набуває особливого значення в епоху глобалізації та розвитку економіки, заснованої на знаннях. Саме інтелектуальні чинники стають ключовими в досягненні лідерства різнорівневих суб'єктів у глобальному висококонкурентному середовищі. Той факт, що результати досліджень, проведених вченими та експертами з усього світу, публікуються, обговорюються, аналізуються, оцінюються, критикуються й використовуються в практичному управлінні організаціями всіх типів, розмірів і сфер людської діяльності, свідчить про постійну стурбованість людства проблемою ефективного лідерства та її високу значущість для подальшого виживання й розвитку людства. У цьому контексті Дж. Бернс, лауреат Пулітцерівської премії з лідерства, заявив, що одним з універсальних прагнень нашого часу є прагнення до творчого лідерства.

Водночас світ перебуває в допарадигмальному стані, що визначається існуванням окремих теорій дослідження інтелектуального лідерства та його практики, які не мають комплексного концептуального обґрунтування. Вважаємо за потрібне донести розуміння не просто важливості, але й життєвої необхідності виявлення особистостей з видатними лідерськими якостями і тенденціями в контексті цілеспрямованої й послідовної підготовки до належного виконання соціальної місії. Адже більш ніж чвертьвіковий досвід розвитку нашої країни, по суті, залишається нереалізованим інтелектуальним потенціалом. Та й глибока системна криза, яку переживає країна, значною мірою спричинена кризою управління. Виявом останньої є відсутність високопрофесійних, відповідальних лідерів, які б глибоко розуміли нагальні потреби суспільства та бачили доцільні шляхи і засоби їх задоволення, дотримувалися загальнолюдських і професійних цінностей, культури, відрізнялися високою порядністю, чесністю, небайдужістю, самореалізацією соціальної та професійної суб'єктності та відповідальністю за долю країни та її народу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Впродовж багатьох років тематика лідерства привертає значну увагу наукової спільноти. За останні 60 років було проведено більш ніж 2000 досліджень, спрямованих на визначення абсолютного стилю лідерства, рис особистості та поведінки великих лідерів. Однак жодне з цих досліджень не спромоглося створити чіткий профіль ідеального лідера.

В останні роки нові моделі розвитку лідерства запропоновані Дж. Альтманом [3], І. Бессерою [4], А. Фенвіком [5] та ін. Водночас М. Соуціком [6] у книзі «Лідерство 2050» проаналізовано вимоги, з якими, ймовірно, зіткнеться світова спільнота в най-

ближчі 35 років. В результаті автор запропонував поєднання національної, релігійної, економічної та етнічної ідентичності та об'єднання талантів, ресурсів і духу на місцевому та глобальному рівнях для створення синергії, що ґрунтується на визнанні взаємозалежності та спільності й описав перспективні, на його думку, сценарії подальшого розвитку лідерства.

Перлини лідерської мудрості донесені до світової спільноти Ф. Гессельбеїн [7], яка визнана У. Беннісом, П. Сенге, Дж. Коллінзом, П. Друкером та іншими провідними науковцями однією із найбільш інноваційних і натхненних лідерок сучасності. BusinessWeek назвала її «гранд-дамою американського менеджменту». Авторка ділиться своїм баченням лідерства: «Хороший лідер не повчає, а сам живе згідно з власними цінностями. Зрештою, саме від якостей та характеру керівника залежить успіх та кінцевий результат. Вся справа в етиці, співпраці, здібності до трансформації. Хороші лідери послідовні у своїх діях і цінностях. Якщо ми говоримо прекрасні речі, а поведимося протилежним чином, то рівень моральних цінностей і мотивації в колективі знижується. Хороший лідер – це живе втілення цінностей організації» [7].

Серед безлічі нагальних економічних проблем України важко вибрати ту, яку за рівнем вагомості та недостатнім станом вивченості можна порівняти з проблематикою інтелектуального лідерства суб'єктів економіки. Пропозиції та рекомендації вітчизняних дослідників нових підходів щодо вирішення питань лідерства в Україні також ґрунтуються на усвідомленні доцільності адаптації та використання як уже відомих моделей лідерства, так і пошуку й створення оригінальних рішень і моделей. Заслуговує на увагу монографія за редакцією О. Романовського [8], науковий доробок авторів якої полягає в розвитку концепції лідерського потенціалу управлінської еліти за умов інформаційного суспільства, де основна увага акцентується на конкретних аспектах трансформації соціальних цінностей. Проблеми формування та розвитку інтелектуального лідерства суб'єктів господарювання, у тому числі країн як специфічних акторів глобальної економіки кристалізуються в роботі [9]. У цьому контексті автор підтверджує прямий зв'язок між якістю людського капіталу та економічним розвитком, який характерний для високорозвинених країн і є однією з головних причин відставання у розвитку найбідніших країн. Низкою авторів [10] побудовано модель лідерства, найбільш адекватну принципам і критеріям колективного мислення з метою її адаптації до пріоритетного використання в процесах і процедурах креативного менеджменту. Досліджуючи лідерство в системі управління знаннями, науковцями [11] розвинуто систему управління талантами, сформовано систему управління розширеним відтворенням новітніх знань та побудовано алгоритм формування системи мотивації на підприємстві в

контексті обміну знаннями. Тут домінує позиція щодо важливості креативності, математичних та аналітичних навичок, базового розуміння технологій і знань в процесі спілкування між людьми.

Доктрина інтелектуальної комерціалізації створює міцне підґрунтя для формування моделей лідерства, прогрес яких тісно пов'язаний з розвитком інтелектуальних продуктів як прояву людського таланту. Однак вона ще не об'єднана єдиною методологією, теоретичною конструкцією, не виокремлені її соціально-економічні аспекти, що стимулює поглиблення досліджень у цій царині. Формування цілісної концепції інтелектуального лідерства потребує розробки нового функціонально-змістового підходу для гармонійного поєднання аспектів розумової діяльності та практико-орієнтованої діяльності особистості, яка володіє інтелектуальною компетентністю. У цьому контексті інтелектуальну компетентність розуміємо як фундаментальну навичку, яка визначає міру засвоєння суб'єктом предметної галузі, характеризується особливим типом організації предметно-специфічних знань і ефективними стратегіями прийняття рішень за допомогою нестандартних методів, що продукуються ірраціональною компонентою мислення.

Постановка завдання. Метою дослідження є поглиблення методологічного підґрунтя та розроблення рекомендацій щодо розвитку інтелектуального лідерства в процесі становлення економіки, заснованої на знаннях, задля досягнення та підтримки унікальних конкурентних переваг, забезпечених ефективним використанням інтелектуального потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Панорама наукових досліджень дає змогу стверджувати, що для опису сучасного світу широко використовується абревіатура VUCA, яка означає, що світові властива нестабільність (volatility), невизначеність (uncertainty), складність (complexity) і неоднозначність (ambiguity) [12–13]. У цьому контексті в управлінні підприємством виникають завдання, аналога яким у швидкозмінному світі немає, а значить, і не існує готового алгоритму їх вирішення. Відсутність вичерпних даних для прийняття управлінського рішення обумовлює управлінські ризики, передбачити наслідки яких у ситуації невизначеності дає змогу не так сувора логіка управлінця, як його інтуїція. Складність і неоднозначність зв'язків у ситуаціях, за яких необхідно приймати управлінське рішення, орієнтує на пошук варіативних підходів, включаючи альтернативні, нестандартні. Зазначені обставини об'єктивно зумовлюють креативність як домінуючу характеристику управління підприємством за умов VUCA-світу [14].

Ефективним інструментом організаційного управління в умовах VUCA-світу стає лідерство як один з системоутворюючих чинників підприємства, що забезпечує ефективне поєднання потенціалу групи людей для досягнення спільної мети. Посту-

лати лідерства: цінності – наявність у лідера внутрішньої потреби розвитку (самореалізації) у межах конкретної цінності; ціль – бачення лідером власної мети на основі його внутрішніх цінностей, яка гармонійно узгоджена з цілями підприємства; інструменти залучення – набір ефективних інструментів лідера з залучення персоналу в спільну діяльність. Отже, організаційне управління вимагає навичок креативного лідера, який володіє новими управлінськими практиками, спрямованими на активізацію здібностей і талантів членів підприємства, максимальне використання евристичного потенціалу кожного співробітника та створює умови для синергії – колективного вироблення нових знань в процесі співпраці. Слід очікувати, що розвиток лідерства призведе до нелінійного зростання виробничих показників діяльності підприємств, і найголовніше – забезпечить цілісність та стійкість їх функціонування в VUCA-світі.

Стратегічне бачення лідерства розуміємо як створення образу майбутнього та його втілення в життя, де управлінці-інтелектуали, як візіонери цього майбутнього, задають напрям. У цьому контексті в сфері концепції лідерства, як складової інтелектуального капіталу сучасних підприємств, визнана необхідність формування особливого типу лідерів (управлінців), які не лише залучають, утримують, навчають, розвивають, слухають і розуміють своїх підлеглих, але й забезпечують командне [15], партисипативне та інклюзивне [16] управління, тобто структуру прийняття рішень, що гарантує: лідери та підлегли можуть ефективно та результативно співпрацювати. На думку Б. Джорджа та З. Клейтона, головне завдання сучасного лідера полягає в тому, щоб побудувати інклюзивну організацію, де кожен відчуватиме свою причетність. За цих умов можна досягти значного успіху [17].

Грунтуючись на наукових дослідженнях сучасних філософів, соціологів, психологів та економістів у контексті аспектів лідерства, зробимо спробу розвинути підхід щодо класифікації теорій лідерства в умовах економіки, заснованої на знаннях, та проаналізувати особливості вияву лідерства в діяльності підприємства.

Підхід щодо еволюційного аналізу теорій (концепцій) лідерства, полягає в такому.

1. Теорія лідерства, як частина відповідної моделі управління знаннями підприємства, є управлінською інновацією, що включає раціональні (засновані на явних знаннях) та ірраціональні (засновані на неявних знаннях) складові.

2. Класичні теорії лідерства змінюються теоріями, основу яких формує «ціннісний» підхід, де під «цінністю» розуміються управлінські компетенції – явні й неявні знання менеджера, що базуються на його досвіді та навичках. Отже, актуальності набувають ті теорії лідерства, які оперують брендовим ресурсом підприємства, інакше кажучи, немате-

ріальним активом, складовою якого є феномен лідерства.

3. У групі концепцій лідерства в економіці, заснованій на знаннях, що базуються на етичних засадах, питання відносин лідерів і послідовників набу-

ває вагомого значення і вирішується на основі явних і неявних етичних принципів, що домінують у західних концепціях лідерства.

Становлення лідерства в процесі еволюції відображено в наукових теоріях і концепціях (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція концепцій і теорій лідерства

Автор / рік	Теорія, концепція	Підхід
<i>1. Класичні теорії лідерства</i>		
А. Маслоу (1954)	Мотиваційна концепція	Поведінковий
Дж. Келлі (1955)	Концепція «конструктивного альтернативізму»	Соціально-когнітивний
Ф. Фідлер (1967)	Модель ефективного лідерства	Ситуаційний
В. Врум та Ф. Йеттон (1973)	Модель ухвалення рішень	Ситуаційний
П. Герсі та К. Бланшар (1974)	Теорія ситуаційного лідерства	Ситуаційний
Д. Макгрегор (1964)	Теорія Х і теорія Y	Поведінковий
Ф. Голтон, К. Бірд, Е. Богардус, Ю. Дженнінгс (1967)	Теорія рис	Персоналістичний
<i>2. Нові теорії лідерства: концепції лідерства в економіці, заснованій на знаннях</i>		
Дж. Мейер, П. Селовей (1990)	Теорія емоційного інтелекту	Поведінковий, ціннісний
Р. Фішер, А. Шарп (1998)	Теорія опосередкованого лідерства	Поведінковий
Д. Голман, Д. Бояціс (2000)	Концепція «первинного лідерства»	Поведінковий
К. Кешман (2000)	Теорія «внутрішнього стимулювання» лідерства	Поведінковий
Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпден-Тернер (2002)	Лідерство як управління парадоксами	Поведінковий, ціннісний
<i>3. Концепції лідерства в економіці, заснованій на знаннях, що ґрунтуються на етичних принципах</i>		
Р. Грінліф, (1970)	Теорія лідерства-служіння	Ціннісний
Дж. Ліпман-Блюмен (1992)	Теорія сполучного лідерства	Ціннісний
Б. Басс, Б. Аволіо (1994)	Теорія трансформаційного лідерства	Ціннісний
Д. Бредфорд, А. Коен (1998)	Теорія «розподіленого» лідерства	Ціннісний
Б. Аволіо, В. Гарднер (2005)	Теорія автентичного лідерства	Ціннісний
М. Браун, Л. Тревіно (2005)	Теорія етичного лідерства	Ціннісний
Н. Тічі (2002)	Теорія «двигуна лідерства»	Ціннісний
Р. Черен, С. Дроттер та Дж. Ноел (2012)	Концепція «трубопроводу» лідерства	Ціннісний

Концепція лідерства, як управління явними та неявними знаннями в реальному і віртуальному просторі, еволюціонує від управління явними знаннями

в реальному просторі до управління неявними, що домінують у реальному і віртуальному просторі (табл. 2).

Таблиця 2

Група концепцій лідерства

Вид знань / простір		Теорії лідерства	
Вид знань як об'єкт управління	Простір для управління	Період, рр.	Підхід в управлінні
Явні, неявні	Реальний	1967–1990 рр.	Персоналістичний, ситуаційний, поведінковий, соціально-когнітивний
Явні, <u>неявні</u>	Реальний, віртуальний	1990 рр. – донині	Ціннісний

Явні, неявні – домінанта виду.

Під інтелектуальним лідерством розуміємо здатність ефективного управління знаннями підприємства, що дає змогу формувати та захищати унікальні компетенції підприємства.

Управління знаннями підприємства – це концепція стратегічного управління, орієнтована на розвиток та ефективне використання інтелектуального потенціалу на основі методів управління та нових інформаційних технологій задля збільшення або створення цінності підприємства та забезпечення принципово нових конкурентних переваг [18].

Виходячи з необхідності побудови моделі менеджменту задля забезпечення інтелектуального лідерства вважаємо, що вказана модель в умовах економіки, заснованої на знаннях, має містити базову ідею моделі управління знаннями підприємства як системи; в умовах домінування неявних знань на міжнародному та вітчизняному рівнях – базову ідею моделі управління знаннями підприємства з виді-

ленням об'єктної бази та методичного інструментарію системи управління знаннями підприємства.

Зазначимо, що за останні роки відбулися суттєві зміни в технології формування нової моделі управління знаннями. Таку модель управління знаннями, що характеризується двовекторним спрямуванням, тобто, внутрішній вектор передбачає залучення в компанію перспективних технологій від зовнішніх розробників, а зовнішній – передання результатів корпоративних НДДКР, які з тієї чи іншої причини не затребувані самою компанією, Г. Чесбро назвав «відкритими інноваціями». Одним з інструментів реалізації відкритої моделі управління знаннями є використання інтернет-технологій. Компанії, реалізуючи принципово іншу модель управління знаннями, отримали лідерство та сформували «новий ешелон» компаній економіки, заснованої на знаннях. Характеристику відкритої моделі управління знаннями наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика відкритої моделі управління знаннями

Вектор руху знань	Функціонал бізнесу	Відкрита модель
Зовнішній	Управління взаємовідносинами із зовнішніми суб'єктами управління знаннями	Горизонтальна взаємодія між різними суб'єктами комунікації сучасними засобами Інтернету
Внутрішній	Управління сферою R&D (дослідження і розробки)	Скорочений цикл «розроблення – впровадження інновацій (комерціалізація)». Залучення знань із високою цінністю із зовнішнього ринку (наприклад передання процесу досліджень на аутсорсинг).
	Управління конкурентоспроможністю бізнесу	Лідерство на ринку забезпечується відбором перспективних стартапів та їх швидкою комерціалізацією
		Лідерство в інноваційній цінності результатів розробок забезпечує лідерство на ринку
	Управління інтелектуальною власністю	Відкриті операції з інтелектуальною власністю і правами на неї. Генерування нових знань від використання об'єктів інтелектуальної власності іншими компаніями
Управління людським капіталом	Постійний персонал займається розробленням та обґрунтуванням вибору стартапів. Результати досліджень купуються на зовнішньому ринку або ж для їх виконання на конкурсній основі залучаються кращі фахівці	

Принцип інноваційної взаємодії, як зовнішній вектор відкритої моделі управління знаннями, передбачає «відкритість» процесів дослідження та розроблення, створення й просування на ринок спільних інноваційних продуктів і технологій на основі взаємодії підприємства з його зовнішніми контрагентами: постачальниками, споживачами, конкурентами, інноваційними посередниками, іншими інноваційно-орієнтованими суб'єктами господарювання, та забезпечується горизонтальними зв'язками.

Знання є специфічним ресурсом, який в умовах динамічного ринку повинен перетворюватися в джерело формування стійких конкурентних переваг.

Для цього підприємства повинні використовувати найсприятливіші, гнучкі та ефективні організаційні форми. Найефективнішими організаційними формами реалізації відкритої моделі управління знаннями є стратегічні альянси, віртуальні компанії та кластери. За умов економіки, заснованої на знаннях, заслуговують на увагу організаційні структури (моделі), більшість з яких тяжіє до різних варіантів робочих груп. У їх числі «адхократія» (від латин. «ad hoc»), «нескінченно плоска» (*infinitely flat*), «вибух зірки» (*starburst*), «вивернутий навиворіт» (*inverted*), «перевернута піраміда».

Сучасна модель управління знаннями підприємства є способом управління явними та неявними

знаннями як складовими раціонального та ірраціонального в єдиній системі. Таким чином, концепція інтелектуального лідерства в межах моделі управління знаннями підприємства повинна відповідати таким принципам:

1) орієнтування на філософію в контексті розвитку сучасними підприємствами інструментарію з вилучення неявних знань;

2) формування підприємствами наукового обґрунтування щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності;

3) забезпечення в умовах матеріальної мотивації співробітників психологічного клімату щодо зниження рівня стресу;

4) підтримання ефективної організаційної поведінки;

5) забезпечення на підприємстві: розвитку довіри, справедливості як одного із положень інституціональної економіки; умов для отримання неявного знання; ірраціональних компонентів в розумінні лідера бізнесу.

Модель управління знаннями підприємства подана на рисунку.



Рисунку. Модель управління знаннями підприємства

Сутність моделі управління знаннями полягає у розвитку інструментарію для вилучення неявного знання на підприємстві. У цьому контексті пропонуємо інструменти управління неявним знанням.

1. Розвиток наставництва молодих працівників досвідченими співробітниками.

2. Розвиток груп «самонавчання», в яких працівники, що підвищили кваліфікацію у зовнішніх навчальних закладах, пропонують нові теоретичні та практичні знання для загального використання на підприємстві.

3. Розвиток майданчиків-«екосистем», на яких співробітники здатні ефективно вирішувати поставлені завдання.

4. Підтримка готовності підприємств до вирішення завдань, які потребують високого рівня професіоналізму, у формі ділових (навчальних) ігор шляхом постановки перед командами нових теоретичних та практичних викликів.

5. Підвищення рівня гейміфікації з метою виявлення неявного знання в контексті: вирішення управлінських завдань в умовах високого інноваційного та інвестиційного ризику і високого рівня невизначеності майбутніх грошових потоків (для топ-менеджменту); рутинних тактичних завдань, які орієнтують співробітників на інноваційність у прийнятті рішень і досягненні результатів у виробничих процесах (для менеджерів середньої та нижчої ланки).

Таким чином, для досягнення інтелектуального лідерства сучасних підприємств необхідно мати: мережевий тип організаційної структури і можливість її швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища; наявність стратегії розвитку, орієнтованої на розробку випереджальних інновацій та впровадження сучасних методів управління; сформованість корпоративного інтелектуального капіталу, спрямованого на розвиток креативного мислення та інноваційної поведінки працівників підприємства; інноваційну корпоративну культуру; позитивну репутацію підприємства; відкриту систему інформації, що забезпечує інформаційну підтримку та безпеку інноваційної діяльності.

На сучасних підприємствах керівник будь-якого рівня априорі виступає як офіційний лідер свого підрозділу, що закріплено його посадовим статусом та наданими йому адміністративними повноваженнями. У реальності, що швидко змінюється, це має бути людина з нешаблонним мисленням і великим набором компетенцій.

На основі сказаного вище, розроблено вимоги до концепції інтелектуального лідерства в межах моделі управління знаннями підприємства та вимоги до професійних компетенцій керівника в управлінні неявним знанням (табл. 4).

Таблиця 4

Основні положення концепції інтелектуального лідерства в умовах економіки, заснованої на знаннях

Складові	Рівень	Вимоги до концепції лідерства
<i>Вимоги у межах моделі управління знаннями на підприємстві</i>		
Філософія засновників підприємства	Керівник	Ґрунтується на релігійних, філософських /нерелігійних (моральних, етичних) принципах
	Підприємство	Інституціоналізація положень, що закріплюють у реальному та віртуальному просторі філософію підприємства, моральні цінності та організаційну культуру та культуру знань
Модель трудових відносин	Керівник	Унікальність за такими положеннями теорій лідерства: - взаємодія «керівник-послідовники»; - цифрова основа лідерства
	Підприємство	- соціальне орієнтування підприємства
Сукупна факторна продуктивність	Керівник / підприємство	Національні особливості управління підприємствами
	Керівник	Домінування елементів управління неявним знанням (у складі ірраціонального) над явним (у складі раціонального), віртуального простору над реальним
<i>Вимоги до професійних компетенцій керівника в управлінні неявними знаннями</i>		
Характеристики	Керівник	Розширення можливостей та прав співробітників, скромність, автентичність, міжособистісне сприйняття, забезпечення напряму розвитку, керівництво як служіння
Професійні компетенції	Керівник	Володіння методичним інструментарієм моделі управління знаннями для виявлення неявного знання на підприємстві

Проблему формування лідерських компетенцій менеджерів, як успішних фахівців з управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств, необхідно розглядати як стратегічне завдання для суспільства, освіти й науки. Формування у керівника лідерських компетенцій є важливим, оскільки: забезпечується здатність управлінців об'єднувати та вести за собою команду для досягнення поставлених цілей; уможливується ефективна організаційна діяльність лідера; зростає довіра колективу до авторитету лідера. Інтелектуальні властивості лідера подано в табл. 5.

Під управлінськими (лідерськими) компетенціями розуміються досвід та навички керівника, що реалізують світоглядну концепцію, інституціонально закріплену у філософії підприємства як його ментальної моделі. При цьому формування лідерської компетентності включає такі складові: ціннісно-

мотиваційну, фахову, функціональну, праксеологічну, індивідуально-психічну, суб'єкту та когнітивну.

Таким чином, найбільш ефективною моделлю сучасного лідера бізнесу є управлінець-інтелектуал з відповідним рівнем освіти та професіоналізму для планування та підтримки інноваційних бізнес-проектів, від генерації ідеї до її комерціалізації, тобто капіталізації власного та колективного інтелектуального потенціалу за допомогою засобів управління.

Основними взаємопов'язаними компонентами забезпечення успіху в контексті інтелектуального лідерства є: система управління знаннями та система розвитку динамічних здібностей з використанням високошвидкісної технологічної підтримки 5G.

Таблиця 5

Інтелектуальні властивості лідера

Чинники, що впливають на риси лідера	Зміст основних результатів досліджень
Інтелект	70 % досліджень про інтелект лідерів свідчать про те, що лідери мають вищий інтелект, ніж нелідери. Аналіз особистісних характеристик членів 305 королівських сімей Європи підтвердив, що високий інтелект підвищує цінність особистості як лідера. Загалом зроблено висновок: для того, щоб людина стала лідером, має значення його «співвідношення» з інтелектом послідовників
Розсудливість, здоровий глузд, швидкість прийняття рішень	Ці складові інтелекту позитивно пов'язуються з лідерством. Вказані критерії вважаються важливішими для лідерства за загальний інтелект
Ерудиція	Важливо володіти глибокими різнобічними знаннями, які цінуються в колективі
Інтуїція, проникливість, чутливість до ситуації	Здатність оцінювати ситуацію, знати, як діяти в конкретних умовах, так звана соціальна інтуїція, є характерними для багатьох лідерів. Також цінується здібність лідера висувати оригінальні і конструктивні ідеї у складних ситуаціях та вміння добиватися результату
Адаптивність	Традиційно розглядається закордонними дослідниками як складова інтелекту, пов'язана з лідерством. Для успіху лідера, адаптивність важливіша за високий показник інтелекту. Ця риса є компонентом соціального інтелекту, більш важливого для лідерства, ніж загальний інтелект

Побудова системи управління знаннями, яка відповідає стратегічним орієнтирам, є організаційною основою формування інтелектуального лідерства підприємства. Систему управління знаннями розуміємо як набір методик і технологій для ефективного вилучення, зберігання та трансферу знань.

Запровадження системи управління знаннями стає можливим за умови, коли підприємство досягає інституціональної стабільності та будує ефективну інформаційну інфраструктуру (табл. 6) [18].

Аналітичні додатки та інструменти бізнес-аналітики орієнтовані на роботу зі структурованими даними (1–3), вони є ІТ-фундаментом успішного управління. Проте найбільш зручна для сприйняття інформація перебуває в неструктурованій формі. Її частка у структурі всієї корпоративної інформації сягає 80 %. Тому для побудови багатофункціональної системи управління знаннями важливі засоби роботи з неструктурованою інформацією (4–5) [18].

Таблиця 6

Інформаційна інфраструктура системи управління знаннями підприємства

Складові інформаційної інфраструктури	ІТ-системи
1. Бази знань та сховища даних і знань	Data Warehouse
2. Засоби оперативної аналітичної обробки даних	On-Line Analytical Processing, OLAP
3. Засоби добування даних і текстів	Data Mining, Text Mining
4. Засоби управління документами, контентом та електронною поштою	Document management, Enterprise content management
5. Засоби управління зовнішніми інформаційними потоками	Enterprise content management
6. Засоби для організації спільної роботи	Collaboration
7. Засоби, що підтримують ухвалення рішень	Decision support

Система управління знаннями сприяє розвитку та ефективному використанню інтелектуального потенціалу співробітників. За цих умов вказана система повинна базуватися на культурно-ціннісному підході з метою зростання ефекту інтелектуального лідерства підприємства.

Розглядаючи систему розвитку динамічних здібностей серед основних елементів забезпечення успіху підприємства в контексті інтелектуального лідерства зазначимо, що динамічні здібності дають змогу створювати та реконфігурувати ключові ком-

петенції, відповідно до змін зовнішнього середовища. В цьому випадку конкурентна перевага, забезпечена динамічними здібностями підприємства, може перебувати і в сфері неявного знання, ускладнюючи цим процеси імітації. Тим самим, у співвідношенні здібностей та динамічних здібностей, у межах ієрархії, останні є категорією вищого порядку.

Ключову компетенцію розуміємо як синтез корпоративних знань та технологій, а також вибудовування відносин зі стейкхолдерами, що є результатом ефективно реалізованих динамічних здібностей.

Ключова компетенція є джерелом економічних, управлінських рента та рентах відносин, визначаючи довгострокову конкурентну перевагу підприємства. Саме вона розкриває синергетичний ефект від використання ресурсів та компетенцій, може знаходитися не лише в площині унікальності ресурсів, ринковому фокусуванні, організаційних здібностях, а й у взаємодії з державними інститутами, неформальними об'єднаннями та іншими учасниками економічної системи. Основними сферами формування ключових компетенцій є: управлінські навички, виробництво, технологія, логістика, маркетинг, інтеграційні зв'язки, бізнес-зв'язки. При взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства, вияв ключових компетенцій у формі унікальних конкурентних переваг має бути ідентифікований різними групами стейкхолдерів.

В контексті сказаного, зазначимо наступне.

1. Для того, щоб підприємство було успішним, процес стратегічного вибору має бути неперервним. Підприємство повинно постійно створювати, відтворювати свої ключові компетенції або набувати нових. Вважаємо за очевидне, що дослідження стратегічного вибору підприємств в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах динамічного конкурентного середовища, необхідно здійснювати з позицій концептуального підходу щодо виявлення динамічних здібностей із-за складності формування унікального набору ефективних ресурсів. Поточний динамізм середовища унеможливає довгострокове володіння та експлуатацію не імітованих ресурсів, які могли б нести конкурентні переваги.

2. Посилення значимості чинника часу за умов зростання конкуренції та швидкості реакції змін зовнішнього середовища спричиняють перед підприємством необхідність пошуку та нарощування динамічних здібностей, в контексті реконфігурації ресурсів, процесів, відносин.

3. Зазначимо, що зростання конкурентоспроможності досягається, як правило, за рахунок унікальності та лідерства в ключових, а не базових компетенціях. У разі сучасного конкурентного ринку недостатньо створювати якісний продукт, необхідно формувати ключові компетенції, остаточні комбінації яких трансформуються в конкурентні переваги, унікальні для кожного підприємства.

В процесі проведених досліджень авторами розроблено рекомендації щодо розвитку сфери лідерства українськими суб'єктами господарювання.

1. Вивчення концепцій лідерства в країнах, які займають провідні позиції в умовах розвитку економіки, заснованої на знаннях, у відповідному регіоні (Південна Корея, Тайвань, Японія, Сінгапур, Гонконг тощо).

2. Формування психометричних показників – характеристик керівника-лідера, що забезпечує на

підприємстві творчу атмосферу довіри та справедливості.

3. Формування концепції лідерства з урахуванням духовно-моральної практики, що забезпечує об'єднання співробітників задля досягнення цілей підприємства.

4. Розробка, тестування та впровадження на підприємстві шкал виміру характеристик керівника-лідера.

5. Розробка, тестування та впровадження на підприємстві параметрів вимірювань економічних категорій економіки, заснованої на знаннях, в контексті сфери ірраціонального (довіра, справедливості) та їх використання для досягнення раціональних цілей підприємства.

6. Вивчення ефективності концепції лідерства на вітчизняних підприємствах щодо продуктивності праці, лояльності співробітників, плинності кадрів.

8. Створення спеціалізованого фонду, метою якого є підтримка перспективних досліджень з розробки концепції лідерства українських підприємств в умовах становлення економіки, заснованої на знаннях.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу визначити інтелектуальне лідерство підприємства як здатність ефективного управління знаннями підприємства, що дає змогу формувати та захищати унікальні компетенції підприємства. Важливим синергетичним ефектом прагнення до інтелектуального лідерства підприємства з точки зору економічної ефективності є зростання цінності підприємства за рахунок накопичення нематеріальних активів.

В умовах сучасного підприємства основними компонентами забезпечення успіху в контексті інтелектуального лідерства є система управління знаннями та система розвитку динамічних здібностей з використанням високошвидкісної технологічної підтримки 5G. Цільове призначення системи управління знаннями полягає у збалансуванні суспільних потреб (вимог ринку), гуманітарного розвитку працівників і специфічних завдань щодо ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. Для досягнення та підтримки конкурентних та інноваційних переваг важливим є створення нових знань, використання нового досвіду, а для цього необхідні управлінські (лідерські) компетенції як елемент інтелектуального потенціалу. Водночас динамічні здібності сприяють створенню нових «проривних» продуктів за допомогою нових управлінських рішень. За цих умов ефективно використання інтелектуального потенціалу в процесі інтегрування людських ресурсів та інформаційних технологій сприяє розвитку унікальних компетенцій, які на основі вибраних бізнес-процесів забезпечують досягнення визначених стратегій підприємства та зростання інтелектуального капіталу, що в підсумку створює цінність для споживачів та стейкхолдерів.

Література

1. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. КМ-БУКС, 2020. 240 с.
2. Ліпич Л. Г. Хілуха О. А. Кушнір М. А. Вплив інтелектуального капіталу на управління знаннями підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 3(71). С. 230-239. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-33>.
3. Altman J. 4 Modes of Leadership for the 21st Century. *Medium*. 2017. Apr. 14. URL: <https://medium.com/thingsflux/4-modes-of-leadership-for-the-21st-century-bfd159771a2c>.
4. Becerra I. Compassion Is a Vital Leadership Skill. *Forbes*. 2022. Jan 25. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/01/25/compassion-is-a-vital-leadership-skill/?sh=55339e0059ad>.
5. Fenwick A. A new model for leadership development in the 21st century. *HULT International Business School*. URL: <https://www.hult.edu/blog/a-new-model-for-leadership-development-in-the-21st-century/>.
6. Sowcik M. Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, And Emerging Trends (Building Leadership Bridges). Emerald Group Publishing. 4th edition. 2015. 300 p.
7. Hesselbein F. On Leadership. 2013. Jossey-Bass. 173 p.
8. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти: монографія / за ред. О. Г. Романовського. Харків, 2017. 292 с.
9. Tsybmal L. Conceptual principles of achieving intellectual leadership. *Economics & Education*. 2021. Vol. 06 (02). DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-2-18>.
10. Petrenko V., Dzvinchuk D., Liutyi M., Ozminska I. 3S-Leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. No. 3(35). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852.
11. Ostrovska H., Tsikh H., Strutynska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnyia O., Shehynska N. Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 6 (13 (114)). P. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>.
12. Bogodistov Y. Draft of dynamic capabilities concept development. 2017. URL: <https://www.researchgate.net/publication/315789788>.
13. Sardak S., Krupskiy O. Dynamic capabilities of an enterprise: theoretical-practical basis, scope of application, measurement. *European Journal of Management Issues. Special Issue: Dynamic Capabilities of Firms*. 2017. № 25 (1). С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.15421/191706>.
14. Островська Г. Управління потенціалом промислових підприємств за критерієм динамічних здібностей. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021. Випуск 100. С. 78–87. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-100-08>.
15. Baker C. 9 Team Leadership Skills That Get Results. *Leaders*. 2022. URL: <https://leaders.com/articles/leadership/team-leadership/>.
16. Menocal A. R. What Does «Inclusive Governance» Mean? Clarifying Theory and Practice. *OECD Development Policy Papers*. 2020. No. 27. 34 p. URL: <https://odi.org/en/profile/alina-rocha-menocal/>.
17. George B., Clayton Z. True North: Leading Authentically in Today's Workplace, Emerging Leader Edition. Jogn Wiley & Sons Inc., 2022. 320 p.
18. Ostrovska H. Y. Maliuta L. Ya, Sherstiuk R. P, Lutsykv I. V., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 4. P. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

References

1. Drucker, P. (2020). *Vyklyky dlia menedzhmentu XXI stolittia [Management Challenges for the 21st Century]*. KM-BOOKS [in Ukrainian].
2. Lipych, L. H. Khilukha, O. A. Kushnir, M. A. (2019). *Vplyv intelektualnoho kapitalu na upravlinnia znanniamy pidpriemstva [The impact of intellectual capital on the management of company knowledge]*. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management*, 3(71), pp. 230-239. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-33> [in Ukrainian].
3. Altman, J. (2017). 4 Modes of Leadership for the 21st Century. *Medium*. Retrieved from: <https://medium.com/thingsflux/4-modes-of-leadership-for-the-21st-century-bfd159771a2c>.
4. Becerra, I. (2022). Compassion Is a Vital Leadership Skill. *Forbes*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/01/25/compassion-is-a-vital-leadership-skill/?sh=55339e0059ad>.
5. Fenwick, A. A new model for leadership development in the 21st century. *HULT International Business School*. Retrieved from: <https://www.hult.edu/blog/a-new-model-for-leadership-development-in-the-21st-century/>.
6. Sowcik, M. (2015). *Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, And Emerging Trends (Building Leadership Bridges)*. Emerald Group Publishing. 4th edition.
7. Hesselbein, F. (2013). *On Leadership*. Jossey-Bass.
8. Romanovskyy, O. (Ed.) (2017). *Developing the leadership potential of the national humanitarian, technical and managerial elite*. Kharkiv [in Ukrainian].
9. Tsybmal, L. (2021). Conceptual principles of achieving intellectual leadership. *Economics & Education*, 06 (02). DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-2-18>.
10. Petrenko, V., Dzvinchuk, D., Liutyi, M., Ozminska, I. (2022). 3S-Leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 3(35). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852.
11. Ostrovska, H., Tsikh, H., Strutynska, I., Kinash, I., Pietukhova, O., Golovnyia, O., Shehynska, N. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), pp. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>.
12. Bogodistov, Y. (2017). Draft of dynamic capabilities concept development. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/315789788>.

13. Sardak, S., & Krupskiy, O. (2017). Dynamic capabilities of an enterprise: theoretical-practical basis, scope of application, measurement. *European Journal of Management Issues. Special Issue: Dynamic Capabilities of Firms*, 25 (1), pp. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.15421/191706>.
14. Ostrovska, H. (2021). Upravlinnia potentsialom promyslovykh pidpriemstv za kryteriiem dynamichnykh zdibnosti [Industrial enterprises potential management by the dynamic capabilities criterion]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina serii «Ekonomichna» – Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, 100, pp. 78–87. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-100-08> [in Ukrainian].
15. Baker, C. (2022). 9 Team Leadership Skills That Get Results. *Leaders*. Retrieved from: <https://leaders.com/articles/leadership/team-leadership/>.
16. Menocal, A. R. (2020). What Does «Inclusive Governance» Mean? Clarifying Theory and Practice. *OECD Development Policy Papers*, 27. Retrieved from: <https://odi.org/en/profile/alina-rocha-menocal/>.
17. George, B., Clayton, Z. (2022). True North: Leading Authentically in Today's Workplace, Emerging Leader Edition. Jogn Wiley & Sons Inc.
18. Ostrovska, H. Y. Maliuta, L. Ya, Sherstiuk, R. P, Lutsykyv, I. V., Yasynetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, pp. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Малиута Л. Я., Паляниця В. А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях

Стаття присвячена питанням інтелектуального лідерства сучасного підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. Досліджено генезис парадигмальних засад інтелектуального лідерства. Здійснено еволюційний аналіз теорій (концепцій) лідерства та сфокусовано увагу на ціннісному підході, що базується на явних і неявних знаннях та етичній поведінці. Дано авторське визначення сутності категорій «управління знаннями підприємства», «інтелектуальне лідерство», «управлінська компетенція» та «ключова компетенція» в розрізі нових парадигм конкурентного середовища. Набуло подальшого розвитку науково-методичне підґрунтя управління інтелектуальним лідерством підприємств в розрізі таких домінант, як система управління знаннями та система розвитку динамічних здібностей, охарактеризовано їх цільове призначення, взаємозалежність. Наголошується на необхідності та доцільності впровадження відкритої моделі управління знаннями на підприємстві. Виокремлено основні принципи концепції лідерства в моделі управління знаннями підприємства. Доповнено функції топ-менеджменту в контексті концепції інтелектуального лідерства, функцією вищого рівня – світоглядною, що використовує інструменти, які ідентифікують явні та неявні знання для управління підприємством в реальному й віртуальному просторі. Запропоновано інструменти управління неявним знанням. Розроблено вимоги до концепції лідерства в межах моделі управління знаннями підприємства в ракурсі теоретичних, інституційних та економічних положень. Дано рекомендації щодо розвитку сфери лідерства українськими суб'єктами господарювання. Результати застосовні для розробки національних теорій лідерства, моделі управління знаннями, практики розвитку управлінських компетенцій економіки, заснованої на знаннях, розвитку інструментарію з добування неявного знання на підприємстві за умов гібридизації реального і віртуального простору управління.

Ключові слова: інтелектуальне лідерство, теорії лідерства, лідер, інтелектуальний потенціал, явні та неявні знання, управлінські компетенції, організаційна поведінка.

Ostrovska H., Sherstiuk R., Maliuta L., Palianytsia V. Imperatives of Enterprise Intellectual Leadership in a Knowledge-Based Economy

The article is devoted to the issues of modern enterprise intellectual leadership in a knowledge-based economy. The genesis of intellectual leadership paradigmatic foundations is studied. An evolutionary analysis of leadership theories (concepts) is carried out and attention is focused on the value-based approach based on explicit and tacit knowledge and ethical behavior. The author's own definition of "enterprise knowledge management", "intellectual leadership", "managerial competence" and "key competence" categories essence in the context of new paradigms of the competitive environment is given. The scientific and methodological basis for managing the intellectual leadership of enterprises in the context of such dominants as the knowledge management system and the system of dynamic abilities development has been further developed, their purpose and interdependence have been characterized. The necessity and expediency of introducing knowledge management open model at enterprise is emphasized. The basic principles of leadership concept in the model of enterprise knowledge management are allocated. The functions of top management in the context of intellectual leadership concept are supplemented with a higher level function – the worldview function, which uses tools that identify explicit and tacit knowledge to manage the enterprise in real and virtual space. The tools for managing tacit knowledge are proposed. The requirements for the concept of leadership within the enterprise knowledge management model are developed in terms of theoretical, institutional and economic provisions. Recommendations for the development of leadership by Ukrainian business entities are given. The results are applicable to the development of national theories of leadership, a model of knowledge management, the practice of developing of the knowledge-based economy managerial competencies, and the development of tools for extracting tacit knowledge at an enterprise in the context of real and virtual management space hybridization.

Keywords: intellectual leadership, leadership theories, leader, intellectual potential, explicit and tacit knowledge, managerial competences, organizational behavior.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 18.04.2023

І. В. Дідовець,*кандидат економічних наук, доцент,*

ORCID 0009-0005-7433-8965,

e-mail: irina.dedovets@gmail.com,

*Центральноукраїнський інститут розвитку людини**ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,**м. Кропивницький***М. С. Карпуніна,***кандидат економічних наук,*

ORCID 0000-0002-4270-3447,

e-mail: marina211275@gmail.com,

Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

ЕКОНОМІЧНА РИЗИКОЛОГІЯ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ АКЦІОНЕРНИМИ ТОВАРИСТВАМИ

Постановка проблеми. В останні роки проблеми активізації інтеграційних процесів у корпоративному секторі економіки викликають підвищену увагу як з боку науковців, так і практиків, що у значній мірі визначається масштабністю процесів глобалізації системи міжнародних економічних відносин.

Інтеграція акціонерних товариств (АТ) являє собою складний та тривалий процес, розгортання якого відбувається під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів середовища господарювання. В результаті здійснення даного процесу може бути створено корпоративне об'єднання, яке має функціонувати більш ефективно, стабільно та прибутково, ніж кожне з АТ, що утворюють об'єднання окремо. Запорукою досягнення такого роду мети є раціональний та обґрунтований відбір потенційних учасників корпоративного інтеграційного об'єднання (КЮ), основу якого має складати прогнозування та оцінка результатів його діяльності. Визначення партнера охоплює всі сфери функціонування учасників інтеграційних процесів, особливо процесу планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні аспекти, принципи та планування інтеграційних процесів розглядалися в працях І. Алексєєва [1], Ю. Бондар [2-3], Дж. Бьорна [8], О. Гуцалюка [4-5], А. Пилипенка [6], О. Попова [7], С. Фінкельштейна [9], А. Шермана [10], Н. Шматько [11] та ін.

Проте, питання визначення сутності інтеграційної стратегії АТ та визначення її місця в системі стратегій акціонерного товариства є не досить дослідженими.

Метою даного дослідження є визначення сутності корпоративної інтеграційної стратегії, обґрунтування її місця в системі стратегій акціонерного товариства, а також розробка підходів щодо формування корпоративної інтеграційної стратегії. Для досягнення поставленої мети в роботі використовува-

лися наступні методи: монографічний – для вивчення теоретичних основ здійснення інтеграційних процесів акціонерних товариств; системного аналізу – для обґрунтування послідовності формування та реалізації інтеграційної стратегії акціонерного товариства; аналізу і синтезу – для узагальнення складу факторів, що обумовлюють вибір стратегічних альтернатив розвитку АТ.

Викладення основного матеріалу дослідження. Інтеграція акціонерного товариства являє собою складний процес організаційних, структурних, функціональних та інших змін, що чинять вплив на всі боки діяльності акціонерних товариств, що утворюють КЮ. Здійснення інтеграційних процесів є важливим елементом загального процесу соціально-економічного розвитку акціонерного товариства. З цієї точки зору, інтеграційну стратегію АТ доцільно розглядати як сукупність стратегічних рішень, що визначають види взаємодії АТ з іншими товариствами або їх об'єднаннями.

Основні положення корпоративної інтеграційної стратегії мають витікати та бути повністю погодженими з іншими аспектами стратегічного планування розвитку АТ. Відсутність такої узгодженості та відсутність необхідних знань у власників АТ та керівників, що відповідають за здійснення інтеграційних процесів, може призводити до використання суто екстенсивного підходу до створення КЮ. При реалізації даного підходу у майже незмінному виді зберігається загально корпоративна стратегія АТ (учасників інтеграційного процесу) та їх організаційна структура, яка не є повністю придатною для такого роду розширення. У цьому випадку створення реалізується тільки за рахунок збільшення кількості робітників та підлеглих структур.

Також досить часто результатом такого процесу стає утворення КЮ, структура, яких не відповідає, навіть, загальним вимогам забезпечення економічної ефективності роботи.

Таким чином, формування інтеграційної стратегії АТ має виступати невід'ємним елементом управлінського процесу, спрямованого на зниження невизначеності та ризиків під час здійснення акціонерним товариством процесів інтеграційного типу. Якщо до системи стратегій акціонерного товариства не включена інтеграційна стратегія, то АТ досить часто діє «постфактум», тобто реагує на зміни оточуючого середовища після того як вони були здійснені. В свою чергу, формулювання та реалізація інтеграційної стратегії дозволяє акціонерному товариству передбачати можливий стратегії розвитку та здійснити корекцію своєї поведінки за потреби, тобто суттєво обмежити ризики під час інтеграції.

Крім того, недостатнє охоплення всіх ключових аспектів реалізації інтеграційної стратегії може викликати втрату основних клієнтів та співробітників, призвести до збільшення неконтрольованих та непродуктивних витрат, а отже в результаті стати причиною зниження вартості АТ та перешкодити розгортанню процесу інтеграції у цілому. З іншого боку, успішність проведення інтеграції залежить від вдалої реалізації унікальних можливостей, що з'являються в результаті інтеграції економічних та соціальних систем різних акціонерних товариств.

Формування програми розвитку АТ повинно включати до себе детальний розгляд усіх типів розвитку, починаючи з внутрішнього та закінчуючи утворенням конгломератів та процесами злиття-поглинання. Ці процеси пов'язані один з одним та потребують узгодження між собою. Таким чином, навіть якщо акціонерне товариство не втілює агресивну інтеграційну стратегію, необхідною умовою сталою та прогнозованого розвитку є включення до стратегічного плану можливості інтеграції.

Процес формування інтеграційної стратегії починається одночасно з розробкою загально корпоративної стратегії. На думку автора, послідовність формування інтеграційної стратегії акціонерного товариства (див. рисунок) складається з шести основних етапів: формулювання загально корпоративної стратегії АТ, його мети та цілей; аналізу умов діяльності АТ; визначення варіанту розвитку та типу КІО; визначення партнера для утворення КІО; планування процесу інтеграції та аналіз загального плану реалізації інтеграційних процесів [4-5].

В рамках першого етапу здійснюється формулювання загально корпоративної стратегії акціонерного товариства, визначаються пріоритети діяльності та формуються цілі, яких бажано досягти. Необхідною умовою для цього є проведення аналізу умов діяльності акціонерного товариства, в ході якого дається оцінка поточного стану та перспектив розвитку внутрішнього середовища (економічного потенціалу) і зовнішнього оточення АТ, здійснюється зіставлення їхніх характеристик та визначаються можливі наслідки впливу перетворень зовнішніх факторів на стратегічні позиції товариства.

При цьому слід зазначити, що трансформації зовнішнього оточення можуть суттєво відрізнитися за ознаками спрямованості, інтенсивності, передбачуваності, часового інтервалу впливу та ін.

Внутрішнє середовище АТ також є неоднорідним, його складові здатні демонструвати досить різну реакцію на зміну ринкових умов. Основним критерієм диференціації внутрішнього середовища з цієї точки зору є стійкість, тобто спроможність елементів внутрішнього середовища та зв'язків між ними зберігати певний визначений рівень стабільності (незмінності складу та структури) під впливом трансформацій зовнішнього середовища. Міра стійкості пов'язана зі ступенем інтенсивності, характером та спрямованістю зовнішнього впливу, при якому не виникає необхідність у проведенні внутрішніх перетворень і підтримується певний рівень внутрішньої ефективності (для збереження і розвитку адаптивних властивостей).

У ході операційного управління корпоративними інтеграційними об'єднаннями (КІО) виникає ряд управлінських задач, що є характерними саме для процесів корпоративної інтеграції. Виникнення такого роду специфічних завдань більшою мірою є характерним для корпоративних інтеграційних об'єднань, що були утворені без належної оцінки необхідності такої інтеграції та розробки ефективної організаційної структури КІО. До складу зазначених особливостей слід віднести наступні [5; 7]:

1. Одержання, аналіз і використання необхідної для управління інформації. Через велику кількість проєктів, а також, внаслідок наявності досить складної організаційної та економічної структури корпоративного інтеграційного об'єднання (особливо – диверсифікованого) виникає надлишок інформації, яка надходить із всіх напрямків і рівнів у різних вимірних системах. Зіставити та достовірно інтерпретувати одержані відомості досить часто майже неможливо. У результаті виникає необхідність вести подвійний, потрійний, або навіть більш ускладнений, облік, що створює труднощі при складанні оперативних балансів по напрямках і, як наслідок, робить дуже складним прийняття тактичних і стратегічних рішень.

2. Дублювання деяких управлінських функцій. Завдяки багатопротиповності складових елементів КІО виникає необхідність дублювання функцій обліку й контролю в кожній бізнес-одиночці КІО. Таке дублювання збільшує витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу, але, як правило, не дозволяє реалізувати більшість управлінських функцій із задовільним рівнем результативності.

3. Труднощі оцінки ефективності роботи окремих напрямків. Виникнення зазначених труднощів обумовлено тим фактом, що діяльність корпоративного інтеграційного об'єднання може бути достатньо прибутковою, навіть, у випадку неефективної діяльності окремих підрозділів (учасників) КІО,

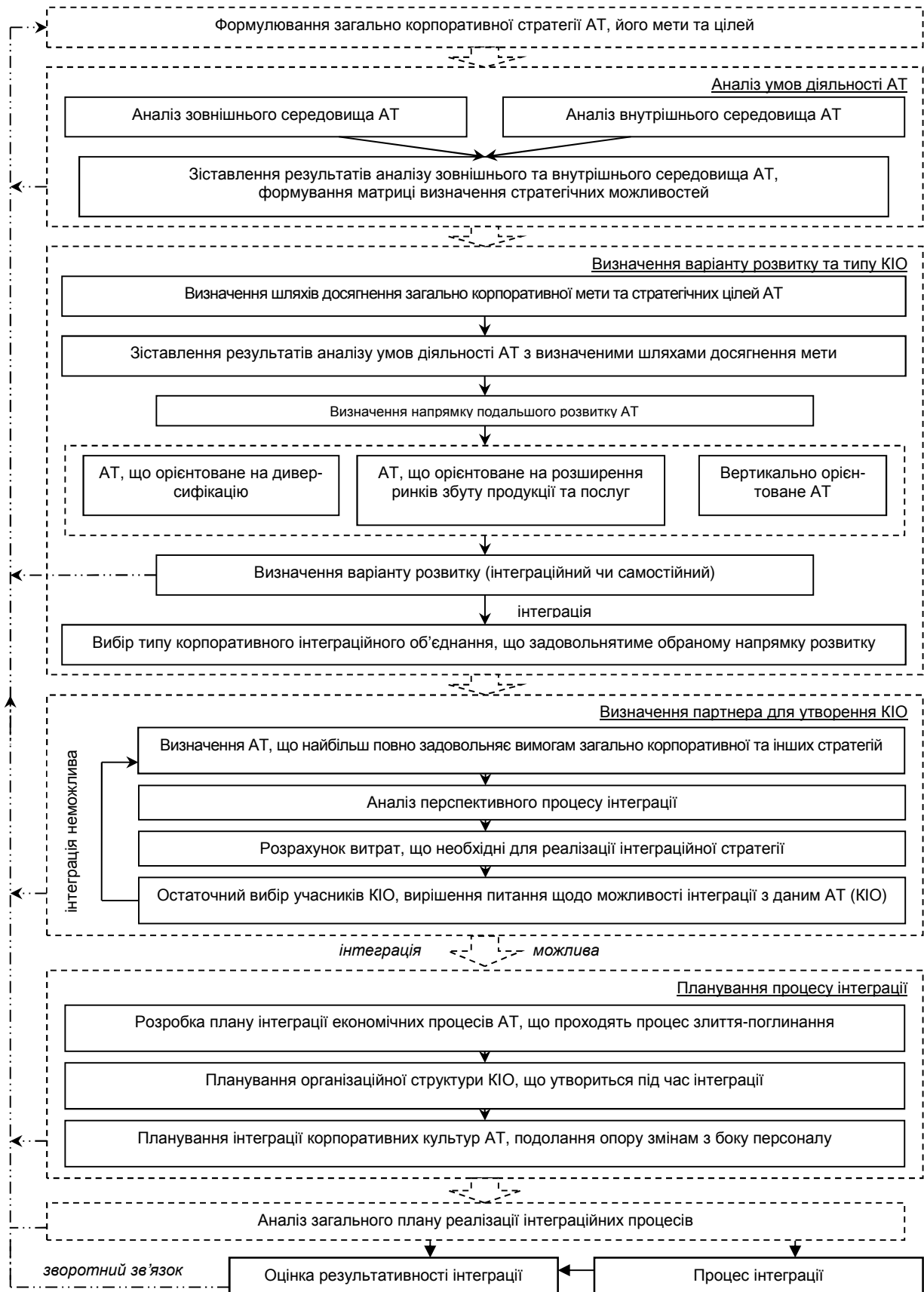


Рисунок. Послідовність формування та реалізації інтеграційної стратегії акціонерного товариства

Доповнено авторами на основі [4-5].

внаслідок наявності складної системи фінансових потоків всередині об'єднання. Консолідація результатів роботи різних учасників (як прибуткових, так і збиткових) ускладнює визначення джерел формування позитивних фінансових результатів роботи КІО, створює труднощі в процесі ухвалення рішень відносно підвищення ефективності діяльності об'єднання.

4. Відцентрові тенденції всередині КІО. Досить поширеною може бути ситуація, коли окремі підрозділи КІО намагаються дотримуватися тільки власних (локальних) інтересів під час операційної діяльності – на шкоду вирішенню загальнокорпоративних завдань. Поширення такого роду тенденцій здатне призводити до зниження загальної ефективності діяльності КІО в цілому.

5. Ризики, пов'язані із можливою опортуністичною поведінкою працівників окремих підрозділів КІО, обумовленою децентралізацією управління всередині об'єднання або можливостями отримання (на формальних або неформальних засадах) автономних повноважень керівниками цих підрозділів. Складність наскрізного фінансового контролю й велика кількість підрозділів можуть створювати сприятливе середовище для корисливого поведіння персоналу на всіх рівнях управлінської ієрархії. Така ситуація здатна призводити до появи внутрішніх ризиків зловживань, через які, в свою чергу, ускладнюється як підвищення результатів господарювання, так і, наприклад, залучення зовнішніх інвестицій у розвиток КІО.

Вирішення зазначених проблем можливо тільки на основі комплексного дослідження діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання та визначення механізму формування результатів його роботи. Отже, проведення комплексного аналізу ефективності діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання має складатися з двох блоків: загальний аналіз ефективності діяльності КІО; аналіз синергійного ефекту, що утворюється в межах КІО.

Слід зазначити, що після проведення загального аналізу діяльності КІО та розрахунку всіх вищезазначених коефіцієнтів, можна зробити висновки щодо подальшого існування корпоративного інтеграційного об'єднання, необхідності коригування стратегії розвитку КІО, зміни загального профілю діяльності тощо.

Також результати аналізу умов діяльності акціонерного товариства та визначення головних ключових факторів реалізації конкретної стратегії дає можливість формування конкретних стратегічних планів щодо здійснення інтеграційних процесів, до складу яких входять наступні елементи [6]:

1) комплекс бажаних якісних та кількісних параметрів акціонерного товариства, досягнення яких є метою загально корпоративної стратегії АТ;

2) принципи, правила та норми погодження інтересів учасників інтеграційних процесів;

3) способи і форми регулювання здійснення інтеграційних процесів, які мають переважно використовуватися при реалізації інтеграційної стратегії;

4) принципи, правила та норми вибору джерел фінансування інтеграційного розвитку;

5) принципи, правила та норми визначення партнерів для утворення корпоративного інтеграційного об'єднання.

Таким чином, результатом цього етапу є визначення варіанту подальшого розвитку акціонерного товариства та, у випадку вибору інтеграційного розвитку – формування деяких стратегічних рекомендацій щодо принципів, правил та послідовності розвитку шляхом здійснення інтеграційних процесів.

Зіставлення загально корпоративної стратегії, та аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє визначити конкретні джерела синергійних ефектів, що необхідні для розвитку АТ та встановити ймовірність їх досягнення. Забезпечення формування усіх можливих бажаних синергійних ефектів та отримання КІО з ідеальними показниками, є часто неможливим. Це обумовлено принципом оптимальності В. Парето, який полягає у ефективній економічній системі та неможливості зробити поліпшення без відповідного погіршення інших параметрів даної системи. Таким чином, досягнення одночасно всіх синергійних ефектів, що є бажаними згідно із загально корпоративною стратегією є неможливим. Це обумовлено різними напрямками їх можливого отримання, протиріччями між ними, недостатністю ресурсів для одночасної реалізації всіх бажаних ефектів, та невідповідністю деяких з синергійних ефектів до обраної загально корпоративної стратегії та визначених пріоритетів розвитку [10]. Тому загальний синергійний ефект не буде просто підсумком всіх бажаних ефектів. Взаємозв'язок цих ефектів визначається функцією, значення якої буде змінюватися зі зміною її складових.

Проте, такий ефект є максимально прогнозованим, що може бути отриманий під час реалізації всіх заходів, які передбачені інтеграційною стратегією акціонерного товариства.

Все вищезазначене стосується окремих бізнес-стратегій акціонерного товариства або корпоративного інтеграційного об'єднання у цілому. Слід відмітити, що під час діяльності, АТ чи КІО може мати декілька різних бізнес стратегій, які можуть перешкоджати одна одній. Тому важливим питанням є оптимізація бізнес-портфелю корпоративного інтеграційного об'єднання, яке утворюється. На цьому етапі необхідно сформувати певний реєстр синергій, що необхідні для досягнення раніше сформульованих стратегічних результатів. До нього необхідно включити всі синергійні ефекти, отримання котрих є необхідним для подальшого розвитку АТ та є узгодженими з загально корпоративною стратегією. Під час відбору таких можливих синергій необхідно враховувати результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища АТ. Це необхідно для того,

щоб виключити синергії, які не можуть бути досягнуті акціонерним товариством завдяки певним особливостям самого АТ або його оточуючого середовища.

По кожному необхідному стратегічному результату формуються висновки щодо загальної можливості його досягнення з використанням наведених синергійних ефектів та певних труднощів, що може спіткати акціонерне товариство. По кожному стратегічному ефекту також формуються висновки щодо можливості його реалізації з відмітками щодо загальних особливостей такого ефекту.

На наступному етапі (відбір потенційних учасників інтеграційного процесу) визначаються можливості інтеграції АТ з іншими суб'єктами господарювання або з певними корпоративними інтеграційними об'єднаннями на питання отримання визначених синергій, проводиться відбір, що найбільш задовольняє вимогам формування такого роду синергій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Здійснення інтеграційних процесів є важливим елементом загального процесу соціально-економічного розвитку акціонерного товариства.

Основні положення інтеграційної стратегії акціонерного товариства мають витікати та бути повністю погодженими з іншими аспектами стратегічного планування розвитку АТ. Формування інтеграційної стратегії АТ є невід'ємним елементом зниження невизначеності та ризиків під час здійснення акціонерним товариством процесів інтеграційного типу.

Послідовність формування інтеграційної стратегії АТ складається з шести основних етапів: формування загально корпоративної стратегії АТ, його мети та цілей; аналіз умов діяльності АТ; визначення варіанту розвитку та типу КІО; визначення партнера для утворення КІО; планування процесу інтеграції та аналіз загального плану реалізації інтеграційних процесів.

Отже, завдання відбору АТ складається у оптимізації чітких параметрів АТ, для здійснення продуктивного інтеграційного процесу. Для вирішення даної задачі пропонується використання методу генетичного алгоритму.

Напрямами подальших досліджень у даній сфері слід вважати обґрунтування методичних підходів щодо аргументації вибору партнерів для утворення КІО з використанням методу генетичного алгоритму.

Література

1. Алексеев І. В., Колісник М. К., Мороз А. С. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: монографія. Львів: Видавництво Національного Університету «Львівська політехніка», 2007. 132 с.
2. Бондар Ю. А., Легінкова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 40-44.
3. Бондар Ю. А., Жовновач Р. І., Метіль Т. К., Бондаренко І. В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107).
4. Гуцалюк О. М. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 3 (84). С. 40-49.
5. Гуцалюк О. М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.
6. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2007. 380 с.
7. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. 360 с.
8. Burn J. E., Marshall P., Barnett M. *Business Strategies for Virtual Organizations*. Boston: Planta Tree, 2002. 274 p.
9. Finkelstein C. *Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies*. Boston: Artech House, 2006. 540 p.
10. Sherman A. J. *Mergers and acquisitions from A to Z: strategic and practical guidance for small - and middle-market buyers and sellers*. AMACOM, 1998. 272 p.
11. Шматько Н.М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62).

References

1. Alekseev, I. V., Kolisnyk, M. K., Moroz, A. S. (2007). *Upravlinnia resursnym zabezpechenniam promyslovo-finansovykh hrup* [Management of resource provision of industrial and financial groups]. Lviv, Publishing House of the National University "Lviv Polytechnic". 132 p. [in Ukrainian].
2. Bondar, Yu. A., Lehinkova, N. I. (2018). *Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvom* [Basic aspects of corporate management of the enterprise]. *Intellect XXI*, 4, pp. 40-44 [in Ukrainian].
3. Bondar, Yu. A., Zhovnovach, R. I., Metil, T. K., Bondarenko, I. V. (2022). *Ekonomichne stratehuvannya realizatsiyi stsenariyiv korporatyvnoyi intehtratsiyi aktsionerlykh tovarystv Ukrainy* [Economic strategizing of the implementation of corporate integration scenarios of joint-stock companies of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107) [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M. (2015). *Formuvannya korporatyvnoi intehtratsiinoi stratehii aktsionerного tovarystva* [Formation of the corporate integration strategy of the joint-stock company]. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 3 (84), pp. 40-49 [in Ukrainian].

5. Hutsaliuk, O. M. (2018). Upravlinnia intehtratsiynym rozvytkom korporatyvnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of integrated development of corporate enterprises: theory, methodology, practice]. Zaporizhzhia, Helvetica Publishing House. 424 p. [in Ukrainian].
6. Pylypenko, A. A. (2007). Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку [Strategic integration of enterprises: management mechanism and development modeling]. Kharkiv, PH "Inzhek". 380 p. [in Ukrainian].
7. Popov, O. E. (2009). Teoretyko-metoolohichni ta kontseptualni zasady formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnia [Theoretical, methodological and conceptual foundations of the formation of the organizational and economic mechanism of corporate management]. Kharkiv. PH "INZHEK". 360 p. [in Ukrainian].
8. Burn, J. E., Marshall, P. (2002). Barnett Business Strategies for Virtual Organizations. Boston, Planta Tree. 274 p.
9. Finkelstein, C. (2006). Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. Boston, Artech House. 540 p.
10. Sherman, Andrew J. (1998). Mergers and acquisitions from A to Z: strategic and practical guidance for small - and middle-market buyers and sellers. AMACOM. 272 p.
11. Shmatko, N. M. (2020). Zakonomirnosti protsesu zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin u strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Regularities of process of realization of organizational changes in structure of management of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62) [in Ukrainian].

Дідовець І. В., Карпуніна М. С. Економічна ризикологія корпоративних інтеграційних процесів в управлінні акціонерними товариствами

Обґрунтовано сутність злиття і поглинання акціонерних товариств як процесів перерозподілу акціонерного контролю. Узагальнено сутність та розглянуто механізми отримання корпоративного контролю над акціонерними товариствами в процесі здійснення операцій недружнього злиття-поглинання.

Запропоновано класифікацію основних типів злиттів та поглинань підприємств. Узагальнено підхід до формування системи моніторингу контрольних показників, що ідентифікують можливість виникнення спроб недружнього злиття-поглинання за сильними та слабкими сигналами. Розглянуто системи заходів, які можуть застосовуватися для протидії такому процесу.

Узагальнено можливі варіанти защемлення прав та інтересів акціонерів через непередбачувані зміни розміру або структури акціонерного капіталу в ході здійснення операцій недружнього злиття-поглинання. Обґрунтовано склад факторів формування привабливості акціонерного товариства для здійснення спроб недружнього злиття-поглинання. Визначено критерії оцінки оптимальності способів захисту акціонерного товариства від спроб недружнього злиття-поглинання.

Ключові слова: корпоративна інтеграція, корпоративний розвиток, акціонерне товариство, корпоративне інтеграційне об'єднання, корпоративна стратегія, корпоративна культура.

Didovets I., Karpunina M. Economic Riskology of Corporate Integration Processes in the Management of Joint-Stock Companies

It was unsubstantiated nature of mergers and acquisitions of joint stock companies as the processes of redistribution of equity control. Author generalized nature for obtaining corporate control over the joint-stock companies in the course of operations of a hostile M & A. and considered it mechanisms. Then it was proposed classification of the main types of mergers and acquisitions of enterprises.

Also it was generalized approach to formation of a monitoring system of benchmarks that identify possibility of attempts at hostile mergers and acquisitions over the strong and weak signals. It was summarized systems of measures that can be used to counteract this process reviewed. possible variants infringement of the rights and interests of shareholders through unpredictable changes in the size or structure of the share capital in the implementation of the operations of a hostile M & A. Author substantiated composition of factors in the formation of the company attractive for attempts a hostile mergers and acquisitions.

Finally it was defined criteria for evaluation of optimal ways to protect the Company against attempts of hostile mergers and acquisitions.

Keywords: corporate integration, corporate development, joint-stock company, corporate integration association, corporate strategy, corporate culture.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 26.04.2023

Д. В. Чернух,
аспірантка,

ORCID 0000-0002-1534-9913,

e-mail: diana0415@ukr.net,

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ІСНУЮЧІ МЕТОДИКИ ДІАГНОСТИКИ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. В останні роки питання корпоративної культури набуває особливої вагомості, привертаючи до себе увагу як теоретиків так і практиків управління. Для сучасного суспільства, що розвивається в мінливих умовах, актуальним є пошук дієвих методів управлінського впливу на персонал. Одним із важливих інструментів такого впливу є формування та розвиток корпоративної культури, про що свідчать успіхи компаній різних країн світу, які декларують основні норми, засади та правила, визнаючи її провідним чинником розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні корпоративна культура підприємств стала головним пріоритетом для лідерів усіх галузей. Так згідно з даними Quantum Workplace [1] 66% керівників вважають, що культура важливіша за бізнес-стратегію чи модель роботи організації. Корпоративну культуру як один із основних чинників, які впливають на вартість підприємств, розглядають 78 % топ-менеджерів компаній з Fortune 100 [2].

За інформацією наданою Ernst & Young [3] варто зазначити, що 55% компаній, що входять до FTSE 350, відзначили збільшення операційного прибутку на 10% завдяки інвестиціям в організаційну культуру, 92% членів рад директорів цих компаній вважають, що увага до корпоративної культури покращила їхні фінансові показники. 84% керівників вважають, що культура має вирішальне значення для успіху компанії, 60% стверджують, що вона важливіша за стратегію або операційну модель [4].

Опитування проведене Deloitte [5] в 2018 році, показало, що 82% підприємств вважають корпоративну культуру одним із найважливіших чинників успіху своєї компанії. За даними CultureIQ [6], підприємства зі сильною культурою мають 65% більшу ймовірність залучення талановитих співробітників. А опитування проведене у 2020 році Society for Human Resource Management [7] показало, що 93% респондентів вважають корпоративну культуру важливою для забезпечення задоволення роботою співробітників. Опитування проведене Great Place to Work [8] показало, що підприємства з високими рейтингами корпоративної культури мають на 50% менше випадків звільнення співробітників.

Згідно з інформацією отриманої під час дослідження, проведеного Gallup [9] показало, що 85% опитаних співробітників вважають, що рівень за-

доволення роботою залежить від корпоративної культури, при цьому компанії зі слабкою культурою мають на 33% вищий показник звільнення співробітників, ніж ті, які мають сильну культуру.

За даними компанії Harvard Business Review [10], 64% опитаних співробітників вважають, що їхні компанії не володіють чіткою корпоративною культурою. Опитування, проведеного McKinsey & Company [11] показало, що лише 19% керівників компаній стверджують, що їхні організації мають ефективну корпоративну культуру, при цьому підприємства з високими показниками задоволення співробітників мають на 22% більшу ймовірність збільшення прибутку та на 21% більшу ймовірність збільшення продуктивності праці та виробництва.

З огляду на це варто зазначити, що методика діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури є актуальними для сучасних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогоднішній день підприємства й організації розглядають корпоративну культуру як важливий інструмент управління, який допомагає створити та забезпечити конкурентні переваги. У сучасному бізнес-середовищі культура відіграє важливу роль в успішній роботі організації, виступає основою для зростання та підвищення її ефективності. Зарубіжний досвід свідчить, що організації, які розглядають організаційну структуру зі стратегічної точки зору, функціонують більш ефективно.

Так поняття організаційної культури всебічно представлені в науковій літературі в працях Н. Волошко [12], О. Гудзь [13], А. Завгородня [14].

Дослідженню методів оцінки організаційної культури присвячено роботи К. Баннікової [15], О. Білецької [16], І. Кубаревої [17], М. Овчаренко [18], К. Терещенко [19], О. Харчишиної [20].

Так, М. Овчаренко [18] зазначає, що діагностика організаційної культури – це система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань і подальшого практичного їх використання.

У роботі К. Баннікової [15] визначено мету оцінки організаційної культури, що полягає в систематичній інтерпретації існуючих «культурних симптомів» за допомогою певних інструментів, а результатом – візуалізацію існуючої організаційної культури та можливість відстеження її основних складових.

Найбільш популярними в практиці сучасних організацій є методи оцінки організаційної культури Е. Шейна (E. Shane) [21], К. Камерона, (K. Cameron) [22], Р. Куїнна (R. Quinn) [23], Д. Денісона, (D. Denison) [24], Т. Діла і А. Кенеді (T. Dila and A. Kennedy) [25], Г. Захарчиної [26].

Детальні огляди досліджень на цю тему можна знайти в роботах таких авторів, як П. Шродт (P. Schrod) [27], Дж. Мартін (J. Martin) [28]. Деякі з представлених в літературі вимірювань згадуються тільки як ілюстрація. Наприклад, Д. Равасі та М. Шульц (D. Ravasi, M. Schultz) [29], належать до тих, хто ратує за визнання міцності і узгодженості культури як її головних визначальних властивостей.

У своїй праці С. Алберт (S. Alpert) і Д. Ухеттен (D. Whetten) [30] визначили критичним для аналізу культури вимірювання від суто особової до строго фабричної орієнтації.

Дж. Котер (J. Kotter) і Дж. Хаскетт (J. Heskett) [31] запропонували вимірювання сили-слабкості організаційної культури і вимірювання її внутрішньо-зовнішнього фокусування.

Т. Діл (T. Deal) і А. Кенеді (A. Kennedy) [25] наполягали на вимірюванні, що базується на швидкості зворотного зв'язку (від високого до низького) і ступеня ризику (від високого до низького).

Відстоював як ключові вимірювання культури тип орієнтації людей (участь на противагу неучасті) і способи орієнтації в зовнішньому оточенні (відповідь на противагу попередженню) у своїх працях Р. Ернест (R. Ernst) [32].

Г. Гордон (G. Gordon) [33] виділив одинадцять вимірювань корпоративної культури, включаючи прозорість і напрям, організаційну досяжність, інтеграцію, доступність вищої управлінської ланки, заохочення особистої ініціативи, дозвіл конфліктів і розвиток людських ресурсів.

Р. Ходжберг (R. Hooyberg) [34] акцентував увагу на владі, виключенні невизначеності, індивідуалізмі, енергичності, а Кеті де Врай і Міллер (Kets de Vries, Miller) [35] – на нефункціональних вимірюваннях культури, включаючи суто психіатричні ознаки параної, відходу від реальності, а також харизми, бюрократії і політизування.

Дж. Мартін (J. Martin) [28] запропонувала культурну інтеграцію і консенсус, диференціацію і конфліктність, фрагментацію і невизначеність. Однією з причин існування такої великої кількості запропонованих вимірювань є та обставина, що корпоративна культура відрізняється винятковою широтою і охоплює всі сфери діяльності підприємства. Вона об'єднує в собі складний, внутрішньо зв'язаний, ви-

черпний і разом з тим не цілком визначений набір чинників.

А. Базилюк та І. Хоменко [36] розширили застосування методу SERVQUAL для оцінки логістичних послуг. О. Головань, О. Олійник, С. Маркова, А. Корнієнко [37] визначили основні напрямки адаптації механізму оцінки лояльності споживачів в контексті забезпечення своєї позиції на ринку та пропонує шляхи покращення методу SERVQUAL, що дає можливість застосовувати його не тільки для оцінки клієнтів банку лояльності, а й для інших секторів, зокрема для логістичних підприємств.

Зазначені методики являють собою різноманітні підходи та методи щодо оцінювання корпоративної культури, які переважно передбачають визначення типу організаційної культури чи її параметрів, проте методи визначення рівня корпоративної культури є недостатньо дослідженими. Тому сьогодні існує об'єктивна необхідність щодо обґрунтування методичного підходу до оцінки рівня організаційної культури з метою її подальшого розвитку.

Мета дослідження – теоретичне узагальнення методів діагностики, оцінки й аналізу корпоративної культури та обґрунтування методичного підходу до її оцінки.

Методологія дослідження базувалася на поєднанні таких методів дослідження як: порівняльний аналіз, системний аналіз, структурний аналіз, факторний аналіз та метод синтезу.

Інформаційну базу склали консалтингові компанії: PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні ефективне впровадження корпоративної та підприємств позиціонується як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників; забезпечувати відданість організації; полегшувати процес комунікації.

Оцінити можливість реалізації стратегії компанії (фірми, підприємства) і вирішити, змінювати цілі та завдання або вибудувати іншу корпоративну культуру, що відповідає новій стратегії, допоможе діагностика корпоративної культури (процес вивчення та оцінювання культури організації. Вона дозволяє отримати інформацію про цінності, норми поведінки, міфи та ритуали, які існують в організації).

Теоретичний аналіз наукових праць [12-37] дозволив визначити різноманіття підходів та методів оцінювання організаційної культури, в основу яких покладено різні способи діагностики, параметри і складові корпоративної культури та методи представлення результатів. У науковій літературі виділяють такі точки зору щодо виділення підходів до оцінювання корпоративної культури (див. рисунок).

Зазначені класифікації підходів до оцінювання корпоративної культури передбачають якісний або кількісний вимір культури. Варто зазначити, що якісні та кількісні методи оцінювання корпоратив-

ної культури мають переваги та недоліки. Так серед основних недоліків якісних методів В. Охота виділяє [38]: атрибути, визначені на одному етапі дослідження, можуть виявитися непотрібними на іншому; не можна простежити чіткий зв'язок між атрибутами культури та їх впливом на ефективність роботи підприємства. А основними перевагами кількісних методів є: широта сфери дослідження; можливість порівняння результатів оцінювання корпоративної культури різних організацій.

Застосування методів оцінювання ефективності функціонування корпоративної культури дозволяє:

- підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень;
- поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління організаційною культурою;
- знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування організаційної культури.



Рисунок. Основні методи аналізу корпоративної культури

Складено на основі [20; 38].

У своїй роботі О. Харчишина [20] зазначає, що, враховуючи всі переваги та недоліки різних методів оцінювання корпоративної культури, вчені надають перевагу кількісним методам оцінки, які дають можливість дослідити достатньо велику кількість організацій і дати формалізований опис притаманних їм корпоративної культури.

У дослідженні Г. Захарчина [26] вказано, що діагностика корпоративної культури підприємства – це «система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отри-

манню нових завдань для вирішення конкретних завдань та подальшого їх практичного використання».

Варто зазначити, що ефективне та якісне дослідження корпоративної культури складається з двох основних підходів: об'єктивістсько-кількісний та суб'єктивістсько-інтерпретаційний підходи (табл. 1).

Сьогодні система діагностики корпоративної культури підприємства – це набір технологій, методик, методів, бізнес-індикаторів (параметрів), ресурсів, суб'єктів та об'єктів, котрі спрямовані на об'єктивне оцінювання корпоративної культури підприємства.

Основні методологічні підходи до дослідження організаційної культури

Характеристика	Об'єктивістсько-кількісний підхід	Суб'єктивістсько-інтерпретаційний підхід
Онтологічні припущення	Корпоративна культура є об'єктивним феноменом, який існує незалежно від сприйняття окремих людей	Корпоративна культура є суб'єктивним феноменом, який переживається працівниками в різний спосіб
Епістемологічні припущення	Знання про корпоративну культуру можна отримати шляхом спостереження та вимірювання	Знання про корпоративну культуру можна отримати шляхом інтерпретації досвіду та значень працівників
Типи досліджень	Кількісні дослідження, такі як опитування та анкетування	Якісні дослідження, такі як інтерв'ю та спостереження
Методи досліджень	Опитування, анкетування, аналіз документів, статистичний аналіз даних	Інтерв'ю, спостереження, аналіз документів та інших артефактів організації з точки зору їх значення та символізму

Складно на основі [39].

Таким чином, метою діагностики корпоративної культури є систематична інтерпретація існуючих культурних симптомів за допомогою певних інструментів, а результатом – візуалізація існуючої корпоративної культури.

Діагностика корпоративної культури повинна ґрунтуватись на таких методологічних принципах, як: науковість (використання досягнень наукових дисциплін, які мають своїм об'єктом людину, організації, працю); системність у сприйнятті об'єктів

дослідження та управління; професіоналізм, що передбачає наявність у дослідника специфічного досвіду та навичок; визнання підприємства як частини суспільства; гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю (табл. 2).

З огляду на те, що основною метою формування та розвитку корпоративної культури є підвищення ефективної роботи підприємства, тому беззаперечним у даному контексті має місце діагностика корпоративної культури підприємства.

Аналіз методик оцінювання корпоративної культури

Автор та Методика	Переваги	Недоліки
1	2	3
Е. Шейн (E. Schein) [21]. Клінічне Обстеження	- методика орієнтованим на конкретне підприємство; - дослідник має достатньо часу для проведення оцінки і розробки програми внесення змін в корпоративну культуру; - методика дає можливість максимально визначити та дослідити особливості внутрішніх комунікацій, елементи символічної системи	- потребує значних витрат часу і коштів; - відсутні формалізовані методики досліджень, а тому великою є вірогідність суб'єктивних оцінок; - оцінювання даються описово, будь які кількісні методи не використовуються
Г. Хофстеде (G. Hofstede) [40]. Методика виміру культурної теорії	- простота використання, надійність, універсальність, корисність застосування для порівняння в системі міжнародних компаній; - призначена для вивчення особливостей національних культур	- недостатньо уваги приділяється індивідуальній різноманітності; - згідно автора дана методика є статистичною та не може змінюватися в часі
Т. Діл (T. Deal), А. Кеннеді (A. Kennedy) [25]. Методика залежності ступеня ризику та швидкості отримання зворотного зв'язку	- врахування галузевої спрямованості організації; - специфіка взаємодії організації із зовнішнім середовищем; - підвищує точність прийняття рішень: оцінюючи ризики та швидкість отримання зворотного зв'язку, методика дозволяє зробити більш точні та обґрунтовані рішення	- низький рівень об'єктивності прийняття рішень; - короткостроковість успіху отриманих даних; - методика може бути суб'єктивною та залежати від індивідуального сприйняття та досвіду
Ч. Хенді (Ch. Handy) [41]. Методика взаємозв'язку організаційної структури з організаційною культурою	- простота застосування; - дозволяє виявити проблемні аспекти організаційної культури, що впливають на ефективність організаційної структури; - забезпечує взаємодію між структурою та культурою	- складність представлення профілів у межах однієї організації; - високі витрати; - методика ОС-ОК не надає готових рішень щодо зміни культури або структури

Закінчення табл. 2

1	2	3
К. Камерон (K. Cameron) [22], Р. Куїн (R. Quinn) [23] Рамкова конструкція Конкуруючих цінностей (OCAI)	- методика має високий ступінь формалізації (використовується стандартна анкета і алгоритм її обробки), передбачає анкетування значної кількості персоналу, а тому результати оцінки в значній мірі позбавлені суб'єктивізму; - простота використання	- в процесі оцінювання не використовується фінансово-економічні показники; - оцінюється обмежено коло характеристик корпоративної культури
Р. Блейк (R. Blake), Дж. Моутон (J. Mouton) [42] Модель «управлінські грати»	- забезпечення практичного досвіду (методика надає можливість учасникам пережити реальні виклики та проблеми, з якими вони можуть стикнутися на своєму робочому місці).	- залежність від позиції керівника; - обмеженість підходу до вироблення управлінських рішень (орієнтація на інтереси виробництва чи орієнтація на інтереси людини)
С. Глейзер (S. Glaser) [43] Методика обстеження організаційної культури (Organizational Culture Survey – OSC)	- методика дозволяє отримати детальну інформацію про те, які цінності та норми визнає організація, що допомагає виокремити та розуміти основні проблеми в організаційній культурі	- низький рівень репрезентативності даних, - відсутність адаптованого інструментарію; - результати обстеження потребують додаткового аналізу та інтерпретації, щоб зробити висновки та прийняти рішення щодо покращення культури організації
Ч. О'Рейллі (C. O'Reilly) [44] Методика профільного підходу до організаційної культури (Organization Culture Profile – OCP)	- методика є досить простою і легкою в застосуванні; - розширення можливостей дослідження: за допомогою цієї методики можна проводити дослідження не лише в компанії в цілому, але і в окремих відділах та групах працівників	- відсутність універсального набору факторів; - низький рівень достовірності результатів; - може бути суб'єктивною, оскільки результати залежать від оцінювання тих, хто проводить аналіз, та їх інтерпретації. - високі витрати
Р. Харрісон (R. Harrison) [45] Методика виміру домінуючого типу культури в організації	- універсальність; - простота застосування; - збір даних може бути здійснений швидко	- недостатність вибірки даних; - низький рівень репрезентативності результатів
Д. Денісона (D. Denison) [24] Методика Денісона	- відносна простота і швидкість використання; - анкета, яка застосовується, та спосіб оцінювання є чіткими і зрозумілими	- передбачає залучення зовнішніх консультантів для здійснення оцінювання; - в процесі оцінювання не використовується контент-аналіз документів, що зменшує об'єктивність оцінки

Примітка: (аналіз наукових джерел показав, що деякі автори отожднюють поняття організаційна та корпоративна культура).

Складено на основі [21-25; 40-45].

Розглянуті в табл. 2 підходи до діагностики корпоративної культури мають характерні особливості. Так метод клінічного дослідження Е. Шейна (E. Schein) несе в собі холистичний зміст, де точність результатів залежить від аналізу глибинного рівня корпоративної культури, заснованого на спеціальних знаннях в галузі психології.

Одним з недоліків методики Т. Діла та А. Кеннеді (T. Deal, A. Kennedy) є суб'єктивність оцінювання корпоративної культури, і як наслідок низький рівень об'єктивності прийнятих рішень. Метод розроблений Г. Хофстедом (G. Hofstede) спрямований на оцінку та зіставлення національних проявів організаційних цінностей. Спосіб, запропонований Ч. Хенді (Ch. Handy), залежить від факторів довілля. Спосіб OSC С. Глейзера (S. Glaser), вимагає

апробації в організаціях із різною формою виробничого процесу.

Застосування методик: Ч. О'Рейллі (C. O'Reilly), утруднено через відсутність адаптованого інструментарію та достатнього рівня достовірності одержуваних результатів. Застосування моделі «управлінські грати» Р. Блейка (R. Blake), Дж. Моутона (J. Mouton), ускладнено суб'єктивністю прийнятих керівником управлінських рішень.

Методика Д. Денісона (D. Denison) у низці організацій виявила неузгодженість основних чинників ефективності, необхідні оцінки показників корпоративної культури і складність у безперервному пошуку еталонних компаній та порівняння з ним інших об'єктів.

В Україні дослідження корпоративної культури є відносно новим напрямком. Перші дослідження в цій галузі були проведені в 1990-х роках. З того часу кількість досліджень зростає, і українські дослідники розробляють власні теорії та методи дослідження корпоративної культури (табл. 3).

Основними напрямками досліджень корпоративної культури в Україні є: вивчення впливу кор-

поративної культури на успіх компанії; особливостей формування організаційної культури в Україні; розробка теорій та методів дослідження корпоративної культури. Дослідження в цьому напрямку спрямовані на розробку власних українських теорій та методів дослідження корпоративної культури, які відповідають особливостям українського бізнес-середовища.

Таблиця 3

Методика оцінювання корпоративної культури вітчизняними дослідниками

Автор та методика	Переваги	Недоліки
1	2	3
Г. Захарчина [26] <i>Методика оцінки організаційної культури на основі її функцій</i>	- відносна простота і швидкість використання; - методика може бути здійснена власними силами підприємства; - за рахунок використання якісних і кількісних оцінок методика має високий рівень об'єктивності; - не потребує значних витрат фінансових ресурсів	- за умови складання підприємствами різного переліку функцій та показників оцінювання можуть суттєво відрізнятись; - методика не передбачає здійснення контент аналізу, глибокого аналізу проблем підприємства, а тому не може вважатись комплексною; - надзвичайно мало уваги приділяється експліцитним проявам корпоративної культури
Г. Хаєт [46] <i>Кваліметрична методика оцінки якості корпоративної культури</i>	- базується на аналізі даних, що дозволяє отримати об'єктивну картину ситуації; - дозволяє швидко та ефективно зібрати і проаналізувати велику кількість даних	- може бути досить дорогою, оскільки потрібно виконати велику кількість досліджень та аналізів; - не здатна охопити всі аспекти корпоративної культури, зокрема, ті, які важко виміряти
А. Воронкова [47] <i>Методика індикативної оцінки корпоративної культури</i>	- дозволяє оцінити рівень корпоративної культури в компанії, визначити сильні та слабкі сторони та зробити рекомендації для покращення; - залучає до процесу оцінювання різні рівні учасників компанії отримати більш об'єктивні результати.	- є складною у використанні, що вимагає від компанії достатньої кількості ресурсів та експертизи для проведення оцінки; - методика може бути залежною від інтерпретації учасників, що може призвести до різних результатів та спотворення даних
К. Фокіна – Мезенцева [48] <i>«Методика діагностики корпоративної культури організації»</i>	- використовує різні методи та інструменти для дослідження корпоративної культури, що дозволяє отримати більш повну та точну картину; - діагностика проводиться на основі даних, зібраних від різних джерел, що дозволяє зменшити вплив суб'єктивності дослідника; - методика може бути адаптована до потреб та особливостей конкретної організації	- високі витрати. Діагностика корпоративної культури за допомогою методики Фокіна-Мезенцевої може вимагати значних витрат, зокрема на найм кваліфікованих спеціалістів; - складність використання. вимагає певного рівня кваліфікації від тих, хто проводить діагностику, тому її не завжди можуть використовувати некваліфіковані або недосвідчені спеціалісти; - діагностика корпоративної культури може бути залежною від зовнішніх факторів, таких як ситуація на ринку, політичні та економічні умови, що може знизити точність отриманих даних
О. Андросова [49] <i>Методика Андросової</i>	- методика дозволяє отримати детальний опис організаційної культури, що дозволяє зрозуміти проблемні зони та розробити ефективні рішення; - дозволяє вільно комбінувати різні методи дослідження для отримання найбільш повної інформації	- є довгою за часом та дорогою коштом; - оцінювання культури організації може залежати від відношення дослідника до питань культури, що може спотворювати отримані результати; - оцінювання культури організації може бути суб'єктивною
О. Харчишина [20] <i>«Методика діагностики оцінки корпоративної культури Харчишин»</i>	- методика базується на аналізі конкретних фактів та даних, що дозволяє зменшити вплив суб'єктивного бачення дослідника; - легко застосовується та не вимагає великих витрат часу та коштів; - має високу надійність та повторюваність результатів, що дозволяє отримувати консистентні дані в різних організаціях	- методика може бути обмеженою в термінах того, що вона не охоплює всі аспекти корпоративної культури та не враховує контекстуальних факторів. - незважаючи на те, що методика спрямована на зменшення впливу суб'єктивності дослідника, вона все ще може бути відчутною в результаті аналізу. - не має стандартизованих показників

1	2	3
М. Овчаренко [18] <i>«Методика Овчаренко» або «Методика дослідження організаційної культури Овчаренка»</i>	- методика дозволяє визначити багато аспектів організаційної культури, включаючи цінності, норми, поведінку, комунікацію та ін. - забезпечує об'єктивність дослідження та надійність результатів завдяки застосуванню статистичних методів	- методика може бути складною для застосування без досвіду та професійних знань у галузі соціології та організаційної психології. - застосування методики може бути дорогим через необхідність використання різних джерел інформації та залучення спеціалістів
Т. Кицак [50] <i>«Холістичний метод дослідження корпоративної культури»</i>	- дозволяє отримати більш глибоке розуміння культури організації; - за допомогою різних методів дослідження, таких як інтерв'ю, спостереження, аналіз документів та контент-аналіз, можна виявити приховані зв'язки між різними аспектами культури організації	- методика є трудомісткою і витратною. Для проведення дослідження за методикою Т. Кицак необхідно залучити велику кількість ресурсів, таких як час, людські ресурси та фінансові ресурси. - може бути суб'єктивною. Результати дослідження можуть залежати від суб'єктивного сприйняття дослідника
В. Кравченко [51] <i>«Методологія динамічного дослідження корпоративної культури»</i>	- дозволяє отримати більш глибоке розуміння культури організації в її розвитку; - допомагає виявити приховані зв'язки між змінами в культурі організації та іншими змінами в організації	- методика є трудомісткою і витратною. Для проведення дослідження за методикою В. Кравченко необхідно залучити велику кількість ресурсів, таких як час, людські ресурси та фінансові ресурси
Ю. Мирошниченко [52] <i>«Методика дослідження корпоративної культури на основі аналізу документів, інтерв'ю з ключовими працівниками та анкетування працівників»</i>	- методика дозволяє отримати інформацію про різні аспекти корпоративної культури організації, зокрема про цінності, норми, правила, звичаї та традиції; - використовує різні джерела інформації, що дозволяє отримати більш точну інформацію про корпоративну культуру організації	- вимагає значних витрат часу та зусиль, оскільки передбачає проведення аналізу документів, інтерв'ю з ключовими працівниками та анкетування працівників - методика може бути суб'єктивною, оскільки залежить від досвіду та знань дослідника

Примітка: (аналіз наукових джерел показав, що деякі автори ототожнюють поняття організаційна та корпоративна культура).

Складено на основі [18; 20; 26; 46-52].

Вивчення літературних джерел [18; 20; 26; 46-52] показало, що в даний час немає єдиного підходу до оцінювання корпоративної культури підприємства. Кожен із проаналізованих вище підходів дає змогу здійснити діагностику корпоративної культури підприємства, однак не в повній мірі враховано практику функціонування суб'єктів господарювання, зокрема вітчизняних.

Проведений аналіз наукових джерел [21; 23-25; 40-45] засвідчив, що європейські та американські дослідники для оцінювання корпоративної культури підприємства, в першу чергу, враховують особистісні характеристики персоналу. Натомість у працях вітчизняних науковців зазначено, що діагностику корпоративної культури підприємства необхідно проводити за показниками, котрі безпосередньо впливають на ефективність роботи підприємства.

При цьому варто зазначити, що серед науковців (іноземних та українських) які досліджують дану проблематику є ряд спільних рис: усі дослідники використовують як якісні, так і кількісні методи діагностики корпоративної культури; враховують такі чинники при виборі методу діагностики, як цілі оцінки, контекст організації та доступні ресурси [53-61].

Серед відмінних рис варто виділити: європейськими та американськими науковцями розроблено більш широкий спектр методик діагностики корпоративної культури, ніж українськими; більше уваги приділяють вивченню впливу корпоративної культури на різні аспекти діяльності організації; розроблено більше рекомендацій щодо формування та розвитку ефективної корпоративної культури.

Висновки і пропозиції. Корпоративна культура є важливим фактором успіху підприємства. Вона визначає його внутрішній клімат, рівень мотивації та задоволеності працівників, а також ефективність роботи. Тому важливо регулярно проводити діагностику корпоративної культури та оцінювати її рівень розвитку.

Сьогодні діагностика корпоративної культури є важливим етапом у її розвитку. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони корпоративної культури, а також визначити напрямки її подальшого розвитку.

У статті було розглянуто існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. Встановлено, що існує широкий спектр методів, які можна використовувати для цих цілей.

При цьому варто зазначити, що методологічне оцінювання корпоративної культури підприємства є досить складним напрямком дослідження, оскільки охоплює всі наявні рівні управління підприємством, ураховує як якісні, так й кількісні елементи корпоративної культури, які мають значний синергетичний ефект у довгостроковій перспективі розвитку підприємства.

Розглянувши дане питання та проаналізувавши окремі його аспекти у визначеній тематиці, варто зазначити, що для проведення діагностики культури можна використовувати різні методи. Зокрема вибір даного методу залежить від конкретних цілей та завдань дослідження.

Для отримання найбільш об'єктивного оцінювання рівня розвитку корпоративної культури рекомендується використовувати комплекс методів, що включає як якісні, так і кількісні підходи.

Так якісні методи дозволяють отримати глибоке розуміння корпоративної культури, але вони є трудомісткими та вимагають від дослідника високої кваліфікації. Кількісні методи дозволяють отримати більш об'єктивного оцінювання, але вони можуть бути менш інформативними.

При цьому варто зазначити, що вибір методу діагностики та підходу до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури залежить від конкретних цілей та завдань дослідження.

При проведенні діагностики та оцінювання корпоративної культури важливо враховувати такі фактори: специфічний контекст організації, включаючи її галузь, розмір та географічне розташування; конкретні цілі оцінки, такі як виявлення областей

для вдосконалення або відстеження прогресу в часі; ресурси, доступні для проведення оцінки.

Для ефективного проведення діагностики та оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств варто дотримуватися рекомендацій:

– **Визначення цілей та завдань дослідження.** Перед проведенням дослідження необхідно чітко визначити, для чого воно проводиться. Це допоможе вибрати правильні методи та інструменти дослідження.

– **Вибір методів та інструментів дослідження.** Існує безліч методів та інструментів дослідження корпоративної культури. Для ефективного дослідження необхідно вибрати методи, які відповідають цілям та завданням дослідження.

– **Формування експертної групи.** Для проведення дослідження корпоративної культури необхідно сформувати експертну групу, до складу якої входять представники різних рівнів і підрозділів компанії.

– **Використання кількісних та якісних методів дослідження.** Комбінація кількісних та якісних методів дослідження допоможе отримати більш повне та всебічне уявлення про корпоративну культуру компанії.

– **Проведення дослідження на регулярній основі.** Дослідження корпоративної культури необхідно проводити на регулярній основі, щоб відстежувати її зміни та впроваджувати необхідні заходи для її розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у дослідженні впливу корпоративної культури на фінансово-економічні складники транспортно-логістичних компаній.

Література

1. Unpacking organizational culture. *Quantum Workplace*. 2023. URL: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/importance-of-organizational-culture-research> (дата звернення: 13.03.2023).
2. Fortune 100 Definition, Requirements, and Top Companies. *Fortune 100*. 2022. September 06. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/fortune-100.asp> (дата звернення: 13.03.2023).
3. Global Code of Corporate Governance. *Ernst & Young*. 2020. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_kz/home-index/ey-global-code-of-conduct-rus.pdf (дата звернення: 13.03.2023).
4. Organisational Culture: Unleashing the Power of Your Workforce. *PwC*. 2019. URL: <https://www.pwc.co.uk/who-we-are/regional-sites/north-west/assets/pwc-organisational-culture.pdf> (дата звернення: 10.03.2023).
5. The Importance of Corporate Culture. *Deloitte*. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/culture.html> (дата звернення: 15.03.2023).
6. The State of Corporate Culture. *CultureIQ*. 2018. URL: <https://cultureiq.com/wp-content/uploads/2018/03/2018-State-of-Corporate-Culture-Report.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).
7. Creating a Positive Culture: Examining the Role of Human Resources. *Society for Human Resource Management*. 2016) URL: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/Creating-a-Positive-Culture-Examining-the-Role-of-Human-Resources.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).
8. What is the ROI of a Great Culture? *Great Place to Work*. 2019. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-is-the-roi-of-a-great-culture> (дата звернення: 15.03.2023).
9. How a Bad Workplace Culture Could Cost You Customers. *Gallup*. 2018. URL: <https://www.gallup.com/workplace/244953/bad-workplace-culture-cost-customers.aspx> (дата звернення: 10.03.2023).
10. The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*. 2018. URL: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture> (дата звернення: 10.03.2023).
11. Why Good Jobs Are Good for Retailers. *McKinsey & Company*. 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-good-jobs-are-good-for-retailers> (дата звернення: 10.03.2023).
12. Волошко Н. О. Корпоративне управління в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин: модель становлення та розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.54>.
13. Гудзь О. Є., Клюка Ю. С. Якість та ефективність корпоративного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3 (33). С. 4-8. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.030409>.

14. Завгородня А. А. Дефініція поняття «корпоративне управління» в нових реаліях функціонування підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 4 (67). С. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/67-4>.
15. Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній : дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.04. Харків, 2018. 267 с.
16. Білецька О. О. Система формування та ефективного забезпечення організаційної культури підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2016. 230 с.
17. Кубарева І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. *Фармацевтичний часопис*. 2017. № 4. С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.11603/23120967.2017.4.8347>.
18. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 130–141. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2013.3-12>.
19. Терещенко К. В. Методи вивчення організаційної культури. *Актуальні проблеми психології*. 2013. № 37. С. 28–31. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/1836/1/%D0%A237.pdf> (дата звернення: 11.03.2023).
20. Харчишина О. В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. *Економіка. Управління. Інновації. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 1. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf> (дата звернення: 11.03.2023).
21. Schein E. H. *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
22. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon, 1988. P. 356-396.
23. Quinn R., Rohrbaugh J. A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 1983. Vol. 29. P. 363-377. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>.
24. Denison D. R. Denison Organizational Culture Survey. URL: www.denisonconsulting.com (дата звернення: 01.03.2023).
25. Deal T. E., Kennedy A. A. Culture: a new look through old lenses. *Journal of Applied Behavioral Sciences*. 1983. Vol. 19. P. 498-506. DOI: <https://doi.org/10.1177/002188638301900411>.
26. Захарчин Г. М. Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами». Львів, 2010. 45 с.
27. Schrodt P. The relation ship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*. 2002. Vol. 53. P. 189-202. DOI: <https://doi.org/10.1080/10510970209388584>.
28. Martin J. *Cultures in Organizations*. New York. *Oxford University Press*. 1992. Vol. 1. P. 339-359. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780195071634.001.0001>.
29. Ravasi D., Schultz M. Respon ding to organizational identitythreats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>.
30. Alpert S., Whetten D. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*. 1985. Vol. 7. P. 263-502.
31. Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York. Free Press. 1992.
32. Ernst R. C. Corporate cultures and effective planning: An introduction to the organization culture grid. *Personnel Administrator*. 1985. Vol. 30. P. 49-60.
33. Gordon G. W. Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16. P. 396-415. DOI: <https://doi.org/10.2307/258868>.
34. Hooijberg R., Petrock F. On cultural change: Using the competing values framework to help leaders to a transformational strategy. *Human Resource Management*. 1993. Vol. 32. P. 29-51. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930320103>.
35. Kets de Vries M. D. Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11. P. 266-279. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282917>.
36. Базилюк А. В. Методика SERVQUAL як інструмент оцінювання якості послуг з пасажирських перевезень міста. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2013. № 12. С. 219-230. URL: http://publications.ntu.edu.ua/upravl_proect/2013_12_econom/005.pdf (дата звернення: 13.03.2023).
37. Holovan O., Oliynyk O., Markova S. “Application of modern methods of service quality assessment for diagnostics of higher education institution corporate culture”. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2021. Vol. 1. P. 65-79. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-04>.
38. Okhota V. I., Brych V. Ya. Quality indices of the services (products) of the tourist industry (methodical and empirical aspect). *Economy and the state*. 2020. Vol. 4. P. 68-73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.68>.
39. Janicijevic N. Methodological approaches in the research of organizational culture. *Economic Annals*. 2011. Vol. 56. P. 69-99. DOI: <https://doi.org/10.2298/EKA1189069J>.
40. Hofstede G. *Culture's consequences: Inter national differences in work related values*. CA: Sage Publications. Beverly Hills. USA. 1980.
41. Handy Ch. *Understanding organizations*. Penguin Books Ltd. Registered Offices: Harmondsworth. Middlesex. England. 1993. 445 p.
42. Blake R. R., Mouton J. S. Concern for People and Production. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. 2017. P. 157-166. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_4.
43. Glaser S. R., Zamanou S., Hacker K. Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*. 1987. Vol. 1 P. 173-198. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>.
44. Chatman J., Caldwell I., O'Reilly C., Doerr B. Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*. 2014. Vol. 35, Is. 6. P. 785-808. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1928>.
45. Harris P. R., Morgan R. T. *Managing Cultural Differences*. Gulf Publishing Company. 1991.
46. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов. К: Центр навч. літератури, 2003. 403 с.
47. Корпорації: управління і культура / А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренев, І. В. Мажура. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

48. Фокіна-Мезенцева К. В. Формування корпоративної культури в умовах економічної кризи. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 362-367. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2018-4-362>.
49. Андросова О. Ф. Корпоративна культура на машинобудівних підприємствах України як особлива система. *Економічний простір*. 2018. № 139. С. 162-170. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.E.S.2224.271018.162.281>.
50. Кицак Т. Г. Структура корпоративної культури та її роль у розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві. 2010. С. 355 – 361. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d36b92f9-367c-484d-8ec7-25ac5253dba0/content>.
51. Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса. 2019. №69. С. 189-198. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.189-198](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.189-198).
52. Мирошніченко Ю. В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 26. С. 66-78 DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.66>.
53. Ринкевич Н.С. Інтегральна методика оцінки розвитку організаційної культури підприємств (за результатами експертного опитування). *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 115-120. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).115-120](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).115-120).
54. Chernukh D. Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 4 (70), pp. 93-104. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-93-104](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-93-104).
55. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. *Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph* / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. P. 121-137.
56. Чернух Д., Трушкіна Н. Цифрова культура як сучасний тренд розвитку логістичних компаній. *Modern ways of solving the latest problems in science: Proceedings of the XXXVII International Scientific and Practical Conference* (Bulgaria, Varna, September 20-23, 2022). Varna: International Science Group, 2022. P. 97-105. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.1.37>.
57. Rynkevych N. Evaluation of enterprises' organizational culture development level. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph* / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 vol.; VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2019. Vol. 3. P. 207-214.
58. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Метод аналізу ієрархій як інструмент управління розвитком організаційної культури підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6 (23). С. 415-425. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-62>.
59. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 112-118. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-51>.
60. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3. No. 1. P. 7-38. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
61. Kwilinski A., Zaloznova Yu., Trushkina N., Rynkevych N. Organizational and methodological support for Ukrainian coal enterprises marketing activity improvement. *E3S Web of Conferences*. 2020. Vol. 168. Article 00031. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016800031>.

References

1. Unpacking organizational culture. (2023). *Quantum Workplace*. Retrieved from <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/importance-of-organizational-culture-research> (Accessed 13 March 2023).
2. Fortune 100 Definition, Requirements, and Top Companies. (2023). *Fortune 100*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/f/fortune-100.asp>. (Accessed 13 March 2023).
3. Global Code of Corporate Governance. (2022). *Ernst & Young*. Retrieved from https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_kz/home-index/ey-global-code-of-conduct-rus.pdf (Accessed 13 March 2023).
4. Organisational Culture: Unleashing the Power of Your Workforce. (2019). *PwC*. Retrieved from <https://www.pwc.co.uk/who-we-are/regional-sites/north-west/assets/pwc-organisational-culture.pdf> (Accessed 10 March 2023).
5. The Importance of Corporate Culture. (2018). *Deloitte*, Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/culture.html> (Accessed 15 March 2023).
6. CultureIQ (2018). The State of Corporate Culture. Retrieved from <https://cultureiq.com/wp-content/uploads/2018/03/2018-State-of-Corporate-Culture-Report.pdf> (Accessed 15 March 2023).
7. Creating a Positive Culture: Examining the Role of Human Resources. (2016). *Society for Human Resource Management*. Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/Creating-a-Positive-Culture-Examining-the-Role-of-Human-Resources.pdf> (Accessed 15 March 2023).
8. What is the ROI of a Great Culture? (2019). *Great Place to Work*. Retrieved from <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-is-the-roi-of-a-great-culture> (Accessed 15 March 2023).
9. How a Bad Workplace Culture Could Cost You Customers. (2018). *Gallup*. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/244953/bad-workplace-culture-cost-customers.aspx> (Accessed 10 March 2023).
10. The Leader's Guide to Corporate Culture. (2018). *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture> (Accessed 10 March 2023).
11. Why Good Jobs Are Good for Retailers. (2019). *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-good-jobs-are-good-for-retailers> (Accessed 10 March 2023).
12. Voloshko, N. O. (2021). Korporatyvne upravlinnia v umovakh hlobalizatsii mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn: model stanovlennia ta rozvytku [Corporate governance in the conditions of globalization of international economic relations: a model of formation and development]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state*, no. 12, pp. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.54> [in Ukrainian].
13. Hudz, O. Ie., Kliuka, Yu. S. (2020). Yakist ta efektyvnist korporatyvnoho upravlinnia [Quality and efficiency of corporate governance]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, no. 3(33), pp. 4-8. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.030409> [in Ukrainian].

14. Zavhorodnia, A. A. (2022). Definiitsia poniattia «korporatyvne upravlinnia» v novykh realiiakh funktsionuvannia pidpriemstv [The definition of the concept of "corporate management" in the new realities of the functioning of enterprises]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*, no. 4 (67), pp. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/67-4> [in Ukrainian].
15. Bannikova, K. B. (2018). Orhanizatsiina kultura yak faktor upravlinnia liudskymy resursamy mizhnarodnykh kompanii [Organizational culture as a factor in human resource management of international companies]. *Candidate's thesis*. Kharkiv. 267 p. [in Ukrainian].
16. Biletska, O. O. (2016). Systema formuvannia ta efektyvnoho zabezpechennia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [The system of formation and effective provision of the organizational culture of the enterprise]. *Candidate's thesis*. Khmelnytskyi, 230 p. [in Ukrainian].
17. Kubarieva, I. V., Chmykhalo, N. V., Karpenko, L. A. (2017). Obruntuvannia metodiv diahnostry orhanizatsiinoi kultury farmatsevychnykh orhanizatsii [Justification of diagnostic methods of organizational culture of pharmaceutical organizations]. *Farmatsevychnyi chasopys – Pharmaceutical journal*, no. 4, pp. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.11603/23120967.2017.4.8347> [in Ukrainian].
18. Ovcharenko, M. I., Cherviakov, S. V. (2013). Metodychne zabezpechennia otsinky stanu korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Methodical support for assessing the state of corporate culture of the enterprise]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, no. 2, pp. 130–141. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2013.3-12> [in Ukrainian].
19. Tereshchenko, K. V. (2013). Metody vyvchennia orhanizatsiinoi kultury. Aktualni problemy psykholohii [Methods of studying organizational culture. Actual problems of psychology]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia – Organizational psychology. Economic psychology. Social Psychology*, Vol. 1, no. 37, pp. 28–31. Retrieved from: <https://lib.iitta.gov.ua/1836/1/%D0%A237.pdf> (Accessed 11 March 2023) [in Ukrainian].
20. Kharchyshyna, O. V. (2011). Porivniannia metodolohichnykh pidkhodiv do otsinky orhanizatsiinoi kultury ta perspektyvy yikh vykorystannia na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Comparison of methodological approaches to the assessment of organizational culture and prospects for their use at food industry enterprises]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriiia «Ekonomichni nauky» – Economy. Management. Innovations. Series "Economic Sciences"*, no. 1. Retrieved from: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf> (Accessed 11 March 2023) [in Ukrainian].
21. Schein, E. H. (1999). The corporate culture survival guide. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
22. Cameron, K. S., Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. (pp. 356-396). New York, Agathon.
23. Quinn, R., Rohrbaugh, J. (1983). A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, vol. 29, pp. 363-377. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>.
24. Denison, D. R. (2023). Denison Organizational Culture Survey. Retrieved from: www.denisonconsulting.com (Accessed 1 March 2023).
25. Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1983). Culture: a new look through old lenses. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, vol. 19, pp. 498-506. DOI: <https://doi.org/10.1177/002188638301900411>.
26. Zakharchyn, H. M. (2010). Formuvannia i rozvytok orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnykh pidpriemstv. [Formation and development of organizational culture of machine-building enterprises]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Lviv, 45 p. [in Ukrainian].
27. Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, Vol. 53, pp. 189-202. DOI: <https://doi.org/10.1080/10510970209388584>.
28. Martin, J. (1992). Cultures in Organizations. *Oxford University Press*, vol. 1, pp. 339-359. New York. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780195071634.001.0001>.
29. Ravasi, D., Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>.
30. Alpert, S., Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, pp. 263-502.
31. Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.
32. Ernst, R. C. (1985). Corporate cultures and effective planning: An introduction to the organization culture grid. *Personnel Administrator*, vol. 30, pp. 49-60.
33. Gordon, G. W. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 396-415. DOI: <https://doi.org/10.2307/258868>.
34. Hooijberg, R., Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders to a transformational strategy. *Human Resource Management*, vol. 32, pp. 29-51. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930320103>.
35. Kets, de Vries, M. D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 266-279. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282917>.
36. Bazyliuk, A. V. (2013). Metodyka SERVQUAL yak instrument otsiniuvannia yakosti posluh z pasazhyrskykh perevezen mista [SERVQUAL methodology as a tool for evaluating the quality of city passenger transportation services]. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Tekhnichna seriia – Project management, system analysis and logistics. Technical series*, no. 12, pp. 219-230. Retrieved from: http://publications.ntu.edu.ua/upravln_proiect/2013_12_econom/005.pdf (Accessed 13 March 2023) [in Ukrainian].
37. Holovan, O., Oliynyk, O., Markova, S. (2021). Application of modern methods of service quality assessment for diagnostics of higher education institution corporate culture. *Management and entrepreneurship: trends of development*, vol. 1, pp. 65-79. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-04>.
38. Okhota, V. I., Brych, V. Ya. (2020). Quality indices of the services (products) of the tourist industry (methodical and empirical aspect). *Economy and the state*, vol. 4, pp. 68-73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.68>.
39. Janicijevic, N. (2011). Methodological approaches in the research of organizational culture. *Economic Annals*, vol. 56, pp. 69-99. DOI: <https://doi.org/10.2298/EKA1189069J>.
40. Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work related values. CA: Sage Publications. Beverly Hills. USA.

41. Handy, Ch. (1993). Understanding organizations. Penguin Books Ltd. Registered Offices: Harmondsworth. Middlesex. England. 445 p.
42. Blake, R. R., Mouton, J. S. (2017). Concern for People and Production. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, pp. 157-166. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_4.
43. Glaser, S. R., Zamanou, S., Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*, vol. 1, pp. 173-198. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>.
44. Chatman, J., Caldwell, I., O'Reilly, C., Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, no. 6, pp. 785-808. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1928>.
45. Harris, P. R., Morgan, R. T. (1991). Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company. 1991.
46. Khalet, H. L., Yeskov, O. L. (2003). Korporatyvna kultura: navch. posib [Corporate culture: education. manual]. Kyiv, Education center literature. 403 p. [in Ukrainian].
47. Voronkova, A. E., Babiak, M. M., Koreniev, E. N., Mazhura, I. V. (2006). Korporatsii: upravlinnia i kultura [Corporations: management and culture]. Drohobych, Vymir. 376 p. [in Ukrainian].
48. Fokina-Mezentseva, K. V. (2018). Formuvannia korporatyvnoi kultury v umovakh ekonomichnoi kryzy [Formation of corporate culture in conditions of economic crisis]. *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky – KHNAU Bulletin. Series: Economic Sciences*, no. 4, pp. 362-367. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2018-4-362> [in Ukrainian].
49. Androsova, O. F. (2018). Korporatyvna kultura na mashynobudivnykh pidpriemstvakh Ukrainy yak osoblyva systema [Corporate culture at machine-building enterprises of Ukraine as a special system]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, no. 139, pp. 162-170. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.271018.162.281> [in Ukrainian].
50. Kytsak, T. H. (2010). Struktura korporatyvnoi kultury ta yii rol u rozvytku sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvi [The structure of corporate culture and its role in the development of social and labor relations at the enterprise]. (pp. 355 – 361). Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d36b92f9-367c-484d-8ec7-25ac5253dba0/content> (Accessed 13 March 2023) [in Ukrainian].
51. Kravchenko, V. O. (2019). Korporatyvna kultura yak skladova konkurentnykh perevah pidpriemstva [Corporate culture as a component of the company's competitive advantages]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Herald of socio-economic research*, Odesa, no. 69, pp. 189-198. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.189-198](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.189-198) [in Ukrainian].
52. Myroshnychenko, Yu. V. (2021). Korporatyvna kultura yak osnovnyi chynnyk staloho rozvytku torhovelnoho pidpriemstva [Corporate culture as the main factor of sustainable development of a trade enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva – Problems and prospects of entrepreneurship development*, no. 26, pp. 66-78. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.66> [in Ukrainian].
53. Rynkevych, N. S. (2019). Intehralna metodyka otsinky rozvytku orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv (za rezultatamy ekspertnoho opytuvannia) [Integrated methodology for assessing the development of organizational culture of enterprises (based on expert survey results)]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (37), pp. 115-120. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).115-120](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).115-120) [in Ukrainian].
54. Chernukh, D. (2022). Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, no. 4 (70), pp. 93-104. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-93-104](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-93-104).
55. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. (2021). Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. *Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph* / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences.
56. Chernukh, D., Trushkina, N. (2022). Tsyfrova kultura yak suchasnyi trend rozvytku lohistychnykh kompanii [Digital culture as a modern trend in the development of logistics companies]. *Modern ways of solving the latest problems in science: Proceedings of the XXXVII International Scientific and Practical Conference (Bulgaria, Varna, September 20-23, 2022)*. (pp. 97-105). Varna, International Science Group. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.1.37> [in Ukrainian].
57. Rynkevych, N. (2019). Evaluation of enterprises' organizational culture development level. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph* / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 vol.; VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. (Vol. 3, pp. 207-214). Sofia, VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov".
58. Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2019). Metod analizu iierarkhii yak instrument upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [The method of analyzing hierarchies as a tool for managing the development of the organizational culture of enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, no. 6 (23), pp. 415-425. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-62> [in Ukrainian].
59. Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2019). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia rivnia rozvytku orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [A methodical approach to assessing the level of development of the organizational culture of enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, no.48, pp. 112-118. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-51> [in Ukrainian].
60. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. (2020). Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*, Vol. 3, no. 1, pp. 7-38. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
61. Kwilinski, A., Zaloznova, Yu., Trushkina, N., Rynkevych, N. (2020). Organizational and methodological support for Ukrainian coal enterprises marketing activity improvement. *E3S Web of Conferences*, Vol. 168, Article 00031. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016800031>.

Чернух Д. В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств

В умовах формування ринкових відносин, посилення конкуренції, глобалізації та інтеграції України в ЄС, підприємства змушені постійно еволюціонувати й швидко реагувати на зміни. Рушійною силою в цих процесах виступає корпоративна культура, яка об'єднує підприємство та персонал єдиною місією, єдиною філософією, стратегією розвитку, принципами, цін-

ностями, традиціями, створює репутацію в діловому світі, формує імідж організації, підвищує її конкурентоспроможність і забезпечує конкурентну перевагу.

Для досягнення поставленої мети були використані різні методи дослідження, такі як порівняльний аналіз, системного підходу, структурного аналізу, факторного аналізу, методу синтезу, формалізації, структурно-логічного узагальнення.

Метою наукової роботи є теоретичне узагальнення методів діагностики, оцінювання й аналізу корпоративної культури та обґрунтування методичного підходу до її оцінки.

Зокрема у науковій роботі досліджено: різноманіття підходів та методів оцінювання культури, в основу яких покладено різні способи діагностики, параметри і складові корпоративної культури та методи представлення результатів. Виділено переваги та недоліки якісних та кількісних методів оцінювання корпоративної культури.

Досліджено та узагальнено основні методологічні підходи до дослідження організаційної культури. З'ясовано, що сьогодні вчені надають перевагу кількісним методам оцінювання, які дають можливість дослідити достатньо велику кількість організацій і дати формалізований опис притаманних їм корпоративної культури.

Виявлено, що діагностика корпоративної культури повинна ґрунтуватись на таких методологічних принципах, як: науковість (використання досягнень наукових дисциплін, які мають своїм об'єктом людину, організацію, працю); системність у сприйнятті об'єктів дослідження та управління; професіоналізм, що передбачає наявність у дослідника специфічного досвіду та навичок; визнання підприємства як частини суспільства; гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю.

Проведено аналіз методик оцінювання корпоративної культури іноземними та українськими науковцями, виокремлено їх переваги та недоліки. Та з'ясовано, що сьогодні немає єдиного підходу до оцінювання корпоративної культури підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, методи діагностики, підходи до оцінювання, підхід, розвиток.

Chernukh D. Existing Diagnostic Methods and Approaches to Assessing the Level of Development of Corporate Culture of Enterprises

In the context of the formation of market relations, the strengthening of competition, globalization, and Ukraine's integration into the EU, enterprises are forced to constantly evolve and quickly respond to changes. The driving force in these processes is corporate culture, which unites the enterprise and staff with a single mission, a single philosophy, a development strategy, principles, values, traditions, creates a reputation in the business world, shapes the organization's image, increases its competitiveness, and provides a competitive advantage.

To achieve the set goal, various research methods were used, such as comparative analysis, systems approach, structural analysis, factor analysis, synthesis method, formalization, and structural-logical generalization.

The purpose of the research is to theoretically summarize the methods of diagnostics, evaluation, and analysis of corporate culture and to substantiate a methodological approach to its assessment.

In particular, the research paper investigates: the diversity of approaches and methods for assessing organizational culture, which are based on different diagnostic methods, parameters and components of corporate culture, and methods for presenting results. The advantages and disadvantages of qualitative and quantitative methods for assessing corporate culture are identified.

The main methodological approaches to the study of organizational culture are investigated and summarized. It was found that today scientists prefer quantitative methods of assessment, which make it possible to study a sufficiently large number of organizations and give a formalized description of their corporate culture.

It was revealed that the diagnostics of corporate culture should be based on the following methodological principles: Scientificity (the use of the achievements of scientific disciplines that have a person, organization, and work as their object); Systematicity in the perception of objects of research and management; Professionalism, which implies the presence of specific experience and skills in the researcher; Recognition of the enterprise as part of society; Humanism, which is based on the recognition of the individual as the highest value.

An analysis of methods for assessing corporate culture by foreign and Ukrainian scientists was conducted, their advantages and disadvantages were identified. It was found that today there is no single approach to assessing the corporate culture of an enterprise.

It was analyzed that each of the mentioned approaches makes it possible to carry out only the diagnostics of the corporate culture of the enterprise, but does not fully take into account the practice of functioning of economic entities, including domestic ones.

It was investigated and analyzed that European and American researchers, for the assessment of the corporate culture of the enterprise, first of all, take into account the personal characteristics of the personnel. On the other hand, in the works of domestic scientists, it is stated that the diagnostics of the corporate culture of the enterprise should be carried out according to indicators that directly affect the efficiency of the enterprise.

It was found that the main purpose of corporate culture diagnostics is the systematic interpretation of existing cultural symptoms using certain tools, and the result is the visualization of the existing corporate culture.

Keywords: corporate culture, diagnostics methods, assessment approaches, organizational culture, approach, development.

Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 12.04.2023

Мінлей Чень,*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, асистент-стажист кафедри менеджменту і адміністрування, ORCID 0009-0004-4799-1371, e-mail: chenmin@meta.ua,**Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Вступ. Останніми десятиліттями характерною рисою світової економіки є інтеграційні процеси, включаючи поєднання промислового та фінансового капіталу. Інтеграція прискорює зниження трансакційних витрат, а також розширює можливості виробництва, створюючи структурні зміни, збільшуючи розміри бізнесу та підвищуючи його конкурентоспроможність. Щоб досягти такого рівня розвитку, компанії повинні об'єднатися, боротися за ринок, спільно використовувати ресурси та обмежувати конкуренцію на проміжних етапах виробництва, знижуючи внутрішні витрати. Ці зусилля спрямовані на досягнення більш ефективного функціонування та розвитку підприємств.

Відтак для успішної реалізації корпоративних інтеграційних процесів може використовуватися відповідна економічна стратегія. Саме економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів відіграє важливу роль у досягненні успіху при об'єднанні або придбанні компаній. У загальному розумінні економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів – це набір планів і дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства під час об'єднання або придбання інших компаній; це комплексна стратегія, яка враховує фінансові, маркетингові, операційні, кадрові і технологічні аспекти корпоративної інтеграції.

Така стратегія визначає шляхи, методи та кроки, необхідні для успішного поєднання ресурсів, мереж, технологій, персоналу і процесів об'єднуваних компаній. Вона охоплює всі аспекти корпоративної інтеграції, включаючи фінансове управління, стратегічне планування, здобуття нових ринків, оптимізацію операцій, управління персоналом та забезпечення успішної інтеграції культур організацій.

Постановка проблеми. Наразі економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів є важливим інструментом для керівництва підприємством в процесі інтеграції, оскільки вона допомагає визначити ключові цілі, визначити дорогу до їх досягнення і навести порядок дій для забезпечення успіху проєкту інтеграції.

Саме тому, актуальність даної теми є значущою в сучасному бізнес-середовищі і це пояснюється такими основними причинами: по-перше, зростання важливості корпоративних інтеграцій; по-друге, за останні десятиліття у бізнесі спостерігається зростання глобалізації і компанії зацікавлені увійти до нових ринків, а корпоративні інтеграції дозволяють їм отримати доступ до нових територій та розвиватися в нових країнах; по-третє, швидкий технологічний розвиток і швидкий темп інновацій призводять до появи нових можливостей та загроз для бізнесу, зокрема компанії можуть швидше адаптуватися до нових технологій, шляхом здійснення корпоративних інтеграцій та спільного використання ресурсів і знань; по-четверте, ринкові умови постійно змінюються, і компаніям потрібно бути готовими реагувати на ці зміни, а корпоративна інтеграція може дати компанії можливість швидко адаптуватися до змін ринку, підтримати свою конкурентоспроможність та забезпечити подальший розвиток і по-п'яте, у світі зростаючої конкуренції компанії постійно шукають способи розширити свої ринкові частки, в свою чергу корпоративна інтеграція може допомогти компанії отримати переваги в ринковій боротьбі, зробити стратегічні надбання та збільшити свою конкурентоспроможність.

Оскільки роль і вагомість цих чинників постійно зростає в сучасному бізнес-середовищі, економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів залишається актуальною для компаній, які прагнуть досягти успіху та забезпечити свою стійкість в такому конкурентному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглядаючи представлені на сьогоднішній день тематичні наукові дослідження, перш за все, необхідно відзначити праці основоположників класичної теорії економічної інтеграції, які у 50-60-ті роки ХХ століття заклали концептуальну базу для всіх існуючих робіт: Б. Баласса (B. Balassa) [24], Я. Вінера (J. Viner) [29]. Серед вчених, які продовжили формування теоретичних засад відповідно до зміни еко-

номічних умов можна виділити С. Бергстена (С. Bergsten) [25, 26], Р. Лоуренса (R. Lawrence) [27].

Корпоративні інтеграційні об'єднання часто визначаються, як важливий фактор для реалізації конкурентної стратегії та стабільного розвитку організації. Вони дозволяють диверсифікувати діяльність та підтримувати її усталеність. Це відбувається шляхом об'єднання різних елементів і принципів організації та економіки. Інтеграційні об'єднання забезпечують організаційне та економічне підґрунтя, необхідне для реалізації успішної стратегії конкуренції з подальшою її корпоративною інтеграцією. Саме такої наукової думки притримуються І. Ансофф [2], Н. Волкова та Т. Сахно [7], А. Воронкова [8], Б. Гарретт та П. Дюссож [9], В. Горбатов [11], О. Гуцалюк [12-13], М. Куркін [16], А. Пилипенко [19], Л. Скібіцький [20], Д. Тіс [28] та деякі інші вчені.

Також корпоративні інтеграційні об'єднання розглядаються багатьма науковцями як форма інституціоналізації розподілу та перерозподілу економічної влади через формування механізмів розподіленого корпоративного контролю (О. Ареф'єва та Н. Васюткіна [3], В. Боковець [5], О. Попов [18]).

Інші вчені визначають корпоративні інтеграційні об'єднання як спосіб синергетичного розширення ресурсно-виробничих та інноваційних можливостей учасників інтеграційного процесу (І. Алексєєв та ін. [1], М. Белоусенко [4], Ю. Іванов та А. Пилипенко [14], М. Кизим [15]).

Необхідно зазначити, що сучасна економічна теорія не має єдиного підходу до розуміння концепції інтеграції та корпоративних інтеграційних об'єднань. Вона досліджує цю тему у роботах зарубіжних економістів, які аналізують концентрацію капіталу в різних галузях економіки, формування цін на товари шляхом ведення цінових війн і укладання картельних угод, а також розподіл ринків залежно від типу (досконала конкуренція, монополія, олігополія).

В рамках цих підходів визначаються основні фактори, що впливають на інтеграцію промислового і фінансового капіталу. Українські наукові праці, присвячені економічним стратегіям інтеграційних процесів транснаціональних корпорацій, досліджують різні аспекти економічних стратегій інтеграційних процесів корпорацій і дають цінні висновки та рекомендації для українських компаній, які прагнуть до успішної реалізації корпоративних інтеграційних процесів.

Метою статті є узагальнення теоретичних основ сутності економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, представлення класифікації інтегрованих структур і форм здійснення процесу корпоративної інтеграції, а також представлення алгоритму здійснення економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів та обґрунтування схеми її впровадження у корпоративне управління.

Викладення основного матеріалу дослідження. У новій ері глобалізації та корпоративної інтеграції, сталий розвиток підприємств у різних економічних галузях вимагає пошуку шляхів для підвищення їх ефективності. Це означає, що підприємства повинні адаптуватися до глобальних викликів і дестабілізуючих чинників, шляхом перетворення своєї структури та адаптації до нових умов шляхом розроблення та впровадження економічних стратегій реалізації корпоративних інтеграційних процесів.

Глобалізація та корпоративна інтеграція впливають на формування структури світової спільноти, що призводить до змін у формах і структурі підприємств на різних рівнях – міжнародному, національному, регіональному та мікрорівні. При цьому, корпоративні структури є більш ефективними формами організації.

Під корпоративною структурою розуміється добровільне об'єднання кількох підприємств різних форм власності або навіть окремих фрілансерів у єдину цілісну систему. Ця система працює у глобалізованому середовищі, забезпечуючи поєднання матеріальних та нематеріальних інтересів учасників. Вона має юридичний статус і створюється з метою розробки та комерціалізації інноваційної продукції, яка підвищує ефективність та сприяє інтеграційному розвитку суб'єктів господарювання.

Аналіз підходів до визначення корпоративних інтеграційних процесів саме корпоративних структур дозволяє нам сформулювати авторське визначення цієї категорії: під інтеграцією корпоративних структур слід розуміти процеси об'єднання суб'єктами своїх ресурсів, активів, технологій, факторів виробництва, інформації, збутових мереж, часток ринку та інших цінностей для досягнення спільних цілей задля задоволення своїх інтересів на період дії цих цілей. За такого підходу результативність об'єднання корпоративних структур досягається не простим підсумовуванням потенціалів учасників, їх ринкових часток, а і має місце ефект синергізму.

Найчастіше, останнім часом, використовують такі методи корпоративної інтеграції як злиття та поглинання, створення альянсів. До визначення понять «злиття» та «поглинання» існують наразі різні підходи. Українське законодавство інтерпретує злиття як реорганізацію юридичних осіб, за якого права та обов'язки кожного з них переходять до новоствореної юридичної особи. Як синонім терміна «поглинання» в юридичному контексті використовується поняття «приєднання». У даному дослідженні ми виходитимемо із загальноприйнятих визначень, що використовуються в теорії корпоративних фінансів та світової практики саме такого роду економічних операцій.

До базових причин проведення корпоративних інтеграційних процесів можна віднести різні стимули та мотиви оперативного чи стратегічного розвитку компанії. Головна причина корпоративної інтеграції підприємств криється в прагненні отримати

та посилити синергетичний ефект, що може бути виражений у вигляді економії на масштабах діяльності, комбінування взаємодоповнюючих ресурсів, мінімізації трансакційних витрат, взаємодоповнюваності в галузі НДДКР.

На сьогоднішній день у світі накопичено великий досвід створення та розвитку корпоративних інтегрованих структур. Об'єднуючи свої ресурси, нерідко компанії не йдуть на повне злиття, а створюють той чи інший механізм взаємодії, що дозволяє

їм зберегти статус юридичної особи та, при цьому, співпрацювати з іншими підприємствами. Відмінності в складі та структурі корпоративних інтегрованих об'єднань значною мірою обумовлені конкретно-історичними обставинами, а також специфікою законодавчого регулювання ролі фінансових організацій у питаннях корпоративної власності та управління. Підходи до класифікації корпоративних інтегрованих структур представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація корпоративних інтегрованих структур

Ознака класифікації	Типи інтеграції
Форма виробничої інтеграції	Горизонтальна Вертикальна
Ступінь інтеграції капіталу	Концентрація капіталу Централізація капіталу Концентрація виробництва
Галузева приналежність	Галузева Міжгалузева
Ступінь диверсифікації	Концентрична (монопрофільна) Конгломератна (багато профільна)
Масштаби діяльності	Регіональна Міжрегіональна Транснаціональна
Характер економічних відносин між економічними системами	Корпорації Альянси
Спосіб об'єднання економічного потенціалу	Виробнича Фінансова
Спосіб інтеграції в рамках корпорації	За технологічним принципом За фінансовим принципом
Ступінь участі одного підприємства у статутному капіталі іншого	Безпосередня участь Непряма участь

Складено автором на основі джерел [12; 17; 22; 23].

Впровадження корпоративних інтеграційних процесів може мати різноманітні форми, що в свою чергу призводить до виникнення різноманітних інтегрованих корпоративних структур. Ці структури можуть бути горизонтальними, вертикальними, конгломератними або глобальними. Кожен з цих варіантів інтеграції надає свої переваги та можливості для підприємств.

Горизонтальні інтеграційні процеси, що відбуваються в галузі, приводять до формування горизонтально інтегрованих корпоративних об'єднань. Під цим терміном ми розуміємо сукупність підприємств, які працюють як одна система і мають спільну мету господарювання. Такі об'єднання можуть складатися як з підприємств однієї галузі, так і з різногалузевих підприємств. Основною характеристикою підприємств, що входять до складу такої інтегрованої структури є їх фінансова та майнова єдність. Вони можуть самостійно здійснювати виробничо-комерційні операції і ефективно займатися господарсько-фінансовою діяльністю. Такі підприємства також можуть успішно конкурувати на ринку [21].

Горизонтальна корпоративна інтеграція передбачає, за визначенням Г. Ортінова, інтеграцію підприємств, що знаходяться на однакових етапах виробництва, які працюють і конкурують в одному сегменті ринку, в одній галузі і спеціалізуються на виробництві однотипної або подібної продукції або надання однотипних чи подібних послуг [21]. За таким типом об'єднуються підприємства, що працюють в межах однієї галузі.

Внаслідок розвитку вертикальних інтеграційних процесів, утворюються різні форми корпоративних вертикально-інтегрованих підприємницьких структур. Ці структури можуть включати інтегровані структури, контрактні відносини між виробниками, постачальниками та збутовими організаціями, комбінати повного технологічного циклу, міжгалузеві об'єднання, холдинги та інтегровані корпорації. Вертикальна інтеграція виражає послідовність етапів єдиного технологічного процесу, що об'єднує різні підприємства, незалежно від їх правової форми та форми власності, залежно від рівня розвитку продуктивних сил. Такий вертикальний ланцюг може включати як державні, так і приватні підприємства,

які об'єднані через загальні виробничі відносини, що надають їм єдине економічне значення, незалежно від форм власності [6].

У XXI столітті світові геополітичні процеси накладають вимогу на кожну державу адаптуватися до сучасних умов розвитку шляхом участі в глобальних інтеграційних процесах. Це призводить до зменшення важливості окремих національних економік. Одночасно, на рівні підприємств спостерігається сильний розквіт корпоративних інтеграційних процесів [23], зі збільшенням кількості недержавних суб'єктів міжнародного життя, які володіють не меншими фінансовими ресурсами і відповідними політичними інструментами, ніж уряди країн, проте вони здатні діяти на території десятка країн, не дотримуючись при цьому ніяких міжнародно-правових норм» [6]. Саме такими суб'єктами і є глобалізовані транснаціональні корпорації, на діяльності яких і заснований процес економічної глобалізації [10].

У сучасному світі корпоративні структури набули багаторівневого характеру, організуючись не лише по горизонталі, а й по вертикалі, що викликає так звану конгломератну інтеграцію. Важливо зазначити, що по вертикалі можуть формуватися структури, які вийшли за межі окремих етапів, а також корпоративні об'єднання та окремі підприємства можуть входити до складу міжкраїнових підприємницьких структур. Це розширює можливості співпраці та сприяє розвитку ефективного конкурентоспроможного бізнесу.

Найявне у сучасних господарських практиках надзвичайне розмаїття форм утворення та особливостей функціонування об'єднань підприємств обумовлюється широтою діапазону мотивів і цілей активізації корпоративних інтеграційних процесів, джерела виявлення яких можуть мати ринкову (поширення конкурентних позицій учасників через поєднання маркетингових можливостей і сполучення каналів збуту, збільшення спільної спроможності щодо протистояння недобросовісним конкурентним діям, упорядкування складу та розширення асортименту сукупної товарної пропозиції тощо), виробничо-коопераційну (концентрація виробничих потужностей, об'єднання ресурсної бази та синергія ключових компетентностей в контексті формування усього ланцюжку створення нової вартості, розширення використання ефекту масштабу тощо), інноваційно-інвестиційну (збільшення наукового потенціалу та зміцнення науково-технічного підґрунтя інноваційної активності, підвищення здатності учасників об'єднання щодо акумулювання великих обсягів інвестиційних ресурсів, полегшення доступу до зовнішніх джерел фінансування тощо), організаційно-управлінську (забезпечення планомірної цілеспрямованості, ефективної координації та узгодження спільних дій в різних сферах господарювання тощо), інституціональну (орієнтація на мінімізацію трансакційних витрат через розвиток позаринкових механізмів господарського співробіт-

ництва на основі розбудови системи тривалих партнерських відносин і підтримки взаємної довіри) природу походження [12].

Таким чином, вплив світових процесів глобалізації та корпоративної інтеграції обумовлює переформатування, як структури світової спільноти, так і структури підприємств на міжнародному, національному, регіональному і мікрорівні з їх переходом до нових форм у вигляді корпоративних структур. Одночасно відбувається багаторівнева їх інтеграція в різних формах в просторі зі створенням горизонтально, вертикально, конгломератно і глобально інтегрованих підприємницьких структур. Кожна інтеграційна форма підприємницьких структур має свої переваги і недоліки. Однак, зрозумілим є той факт, що майбутнє за глобально інтегрованими підприємницькими структурами, якими на сьогоднішній день є транснаціональні корпорації.

Отже, особливий інтерес у сучасних умовах викликають інтегровані корпоративні структури – особлива група корпоративних об'єднань, що характеризуються власними закономірностями розвитку.

Інтегровані корпоративні структури – це складні економічні системи, які за різних факторів інтеграції можуть набувати форм консорціумів, синдикатів, асоціацій, конгломератів, трестів, концернів, промислових холдингів, фінансово-промислових груп тощо, що відрізняються за структурою, функціями, ступенем юридичної та господарської самостійності, цілями та тривалістю співробітництва, характером економічних зв'язків між компаніями, ступенем концентрації ресурсів, що об'єднуються тощо. Такі інтегровані корпоративні структури становлять економіку переважної більшості високорозвинених країн.

Розгляд інтеграції як певного стану зв'язаності частин цілого в контексті виконання інституціональних завдань корпоративної організації базується на уніфікації функціонального та процедурного аспекту взаємодії суб'єктів інтеграційних процесів, що через підвищення ступеня уніфікації та типізації як щодо ключових з точки зору інтеграційної динаміки властивостей і характеристик зазначених суб'єктів (внутрішня побудова, режими функціонування, порядок включення у економічне буття та ін.), так і стосовно визнаних правил здійснення співробітництва (інституціональний аспект механізму господарювання), дозволяє досягти більш тісного зв'язку та високого рівня однорідності складових системи суспільних відносин. [13].

Розглянувши основні організаційні форми інтегрованих економічних систем, необхідно уточнити способи їх формування. З урахуванням форм узгодженості процесу розрізняють наступні способи корпоративної інтеграції: пропозиція власникам, зворотня пропозиція, використання зобов'язань, використання договорів управління.

У межах пропозиції власникам виділяють такі варіанти здійснення процесу інтеграції:

– пропозиція членам ради директорів. Цей спосіб передбачає ведення переговорів або з частиною членів ради директорів (часткова пропозиція), або з повним складом (повна пропозиція). Переговори можуть вестися потай від інших членів ради директорів, характеризуючись індивідуальністю (закрита пропозиція), або відкрито та демократично незалежно від власника (відкрита пропозиція);

– пропозиція міноритарним власникам, які поділяються на співробітників (колишніх та поточних) та інших власників;

– громадська пропозиція всім власникам.

Даний спосіб полягає в публічній пропозиції про інтеграцію з єдиною ціною для всіх власників і необхідністю подавати заявки у визначені терміни.

Зворотна пропозиція здійснюється у вигляді:

– венчурного проєкту, що передбачає інтеграцію, з одного боку, учасників, які володіють нематеріальним активом (ідея бізнесу, ноу-хау тощо), з іншого – учасників, які мають вільні фінансові ресурси. Ініціатива може виходити і від власника нематеріального ресурсу та від учасника, який бажає інвестувати вільні засоби;

– пропозиції прав контролю поточними власниками, що пов'язані з необхідністю або бажанням власників вийти з бізнесу та реалізувати права контролю;

– приватизації як можливої схеми попереднього варіанта (при цьому власником є держава).

Метод використання зобов'язань учасника, що ініціює, який включає наступні варіанти:

– обмін кредиторської заборгованості на права. При умисній кредиторській заборгованості входження до складу кредиторів із самого початку використовується як спосіб корпоративного контролю та здійснюється за допомогою видачі позик та кредитів або викупу з дисконтом чи премією зобов'язань у існуючих кредиторів;

– процедура неспроможності (банкрутства), що передбачає вихід поточних власників за мирової угоди, дії в рамках спостереження, зовнішнього управління, оздоровлення, конкурсного виробництва.

При використанні договорів управління основним ініціатором є менеджмент компанії. У межах своїх можливостей та закону керуючі компанії можуть перекласти грошові потоки, клієнтів, партнерів, частина майнового комплексу на афілійовані

компанії і надалі (коли істотна частина бізнесу «придбана») або скористатися одним із вищевказаних способів, або розірвати договір управління та працювати безпосередньо зі «своїм» бізнесом.

При переході безпосередньо до розгляду економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, варто визначити власний науковий погляд на поняття «економічна стратегія».

Наша концепція базується на потребі визначення науково обґрунтованих критеріїв, які мають стати важливою характеристикою економічної стратегії. Однак, введення таких критеріїв шляхом нормативного припису несе ризик невідповідності між стратегічними завданнями та можливостями суб'єкта. Тому є цілком доцільним, щоб ці критерії стали результатом об'єктивних закономірностей розвитку стратегічного суб'єкта.

Наша пропозиція щодо введення поняття «економічна стратегія» до об'єкту вивчення економічної науки має на меті поєднати закономірності стратегічної поведінки і розвитку суспільно-економічної системи. Це, у свою чергу, надасть міцного фундаменту для ефективності і успішності економічних стратегій. В основу зазначеного синтезу видається за доцільне покласти економічне трактування базової цілі будь-якої організації – суб'єкта стратегії. Такою ціллю є забезпечення неперервності та цілісності існування організації як системи.

Відтак, економічна стратегія – це цілісна система дій суб'єкта, спрямованих на досягнення його мети, виконання завдань та пріоритетів у сфері економічного відтворення. Ця стратегія уявляє впливи як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і розробляється на тривалий період часу.

Що стосується економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, то вона включає в себе планування і впровадження дій, спрямованих на ефективне об'єднання різних компаній або підприємств у межах консолідації, придбання або злиття. Ця стратегія має на меті забезпечити максимальну вигоду для всіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, співробітників і власників бізнесу.

На рис. 1 представлено основні складові економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів.

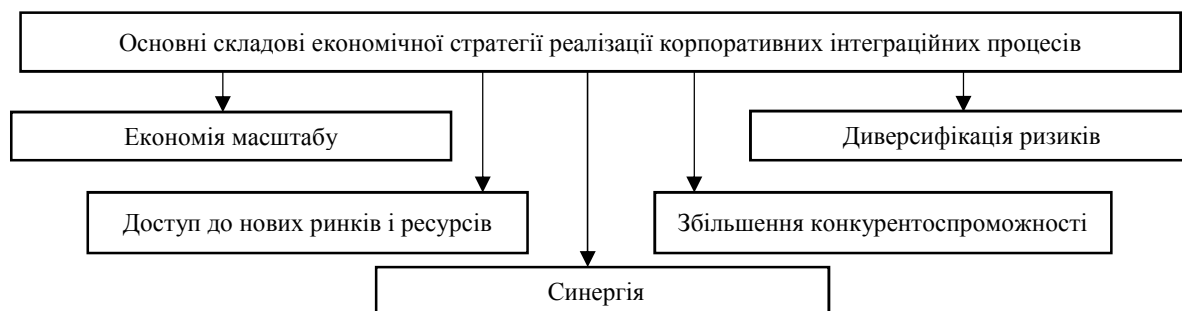


Рис. 1. Основні складові економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів

Складено автором.

Отже, основними економічними складовими такої стратегії є:

1. Економія масштабу: ця стратегія дає можливість підприємству отримати зниження вартості через спільне використання ресурсів, оптимізацію процесів, закупівлю великими обсягами тощо. Це дозволяє збільшити ефективність операцій і знизити витрати на виробництво чи надання послуг.

2. Диверсифікація ризиків: об'єднання компаній дає можливість розподілити ризики між різними бізнесами або галузями. Це допомагає зменшити вплив негативних факторів на одне підприємство і сприяє стабільності управління ризиками.

3. Доступ до нових ринків і ресурсів: об'єднання дозволяє отримати доступ до нових ринків збуту, покращити географічну присутність і залучити нових клієнтів. Крім того, це може дозволити доступ до нових технологій, знань, патентів, талантів тощо.

4. Збільшення конкурентоспроможності: об'єднання дозволяє створити конкурентну перевагу шляхом покращення виробничих процесів, роз-

робки нових продуктів і послуг, а також збільшення покупної сили компанії на ринку.

5. Синергії: об'єднання компаній може принести користь через створення синергій в результаті спільної діяльності. Взаємодія різних компетенцій, ресурсів і знань може призводити до виникнення нових ідей, інноваційних рішень і зміцнення позицій на ринку.

Загалом, економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів є комплексним підходом, який має на меті створення значної економічної вигоди шляхом об'єднання ресурсів і компетенцій різних підприємств. Однак, перед реалізацією такої стратегії необхідно провести глибокий аналіз, оцінити ризики і підготувати відповідний план дій.

Економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів передбачає наступні етапи: планування, аналіз способів здійснення, оцінка та аналіз варіантів стратегії, перевірка варіантів і здійснення корпоративної інтеграції (рис. 2).

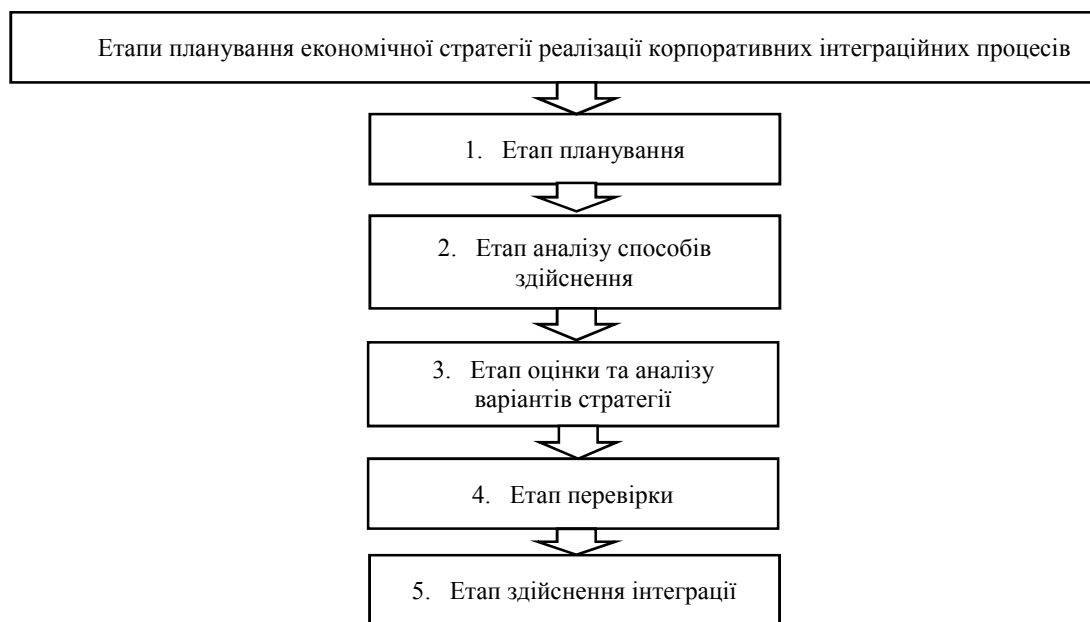


Рис. 2. Алгоритм планування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів

Складено автором.

Етап планування передбачає визначення виду інтеграції, учасників інтеграції, розробку критеріїв їхнього відбору. Підсумок етапу має складатися з кількох бажаних варіантів стратегії. Зазвичай виділяють такі типи стратегії інтеграції: загальна портфельна (розширення та зміцнення виробничого портфеля), сімейна (горизонтальна та вертикальна інтеграція), елементна (вихід на нові сегменти ринку з новими продуктами). Паралельно з вибором можливих варіантів стратегії інтеграції відбувається оцінка можливостей та ресурсів компанії.

Етап аналізу способів здійснення. На основі результатів планування проводиться відбір потенційних учасників інтеграції, аналізуються можливі методи інтеграції, джерела та інструменти її здійснення.

Етап оцінки та аналізу варіантів стратегії. Завдання даного етапу полягає в оцінці та аналізу отриманих варіантів стратегії інтеграції на предмет отримання заданого синергетичного ефекту.

Етап перевірки. На основі вивчення результатів попередніх етапів та їх коригування на предмет

центр (СГЦ), методи концентрації та інтеграції конкурентних ресурсів тощо.

Стратегічну зону господарювання можна визначити як частину (сегмент) зовнішнього середовища, що відображає інтереси підприємства, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, реалізацію його конкурентних переваг та зниження ризиків та відповідно потребує певного рівня стратегічного потенціалу підприємства.

Діяльність підприємств у зовнішньому середовищі включає різні сфери: ринок збуту, ринок виробничих ресурсів, ринок фінансово-інвестиційних ресурсів, ринок праці, взаємини з іншими підприємствами, стейкхолдерами. Відповідно, інфраструктура СЗГ може включати в себе різноманітні сегменти, такі як, зокрема: сегмент реалізації продукції, сегмент виробництва, сегменти фінансово-інвестиційних, трудових, виробничих ресурсів тощо.

Використання концепції СЗГ дозволяє знизити невизначеність під час прийняття управлінських рішень, передбачити тенденції розвитку довкілля, співвіднести можливості та недоліки підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі, визначити найперспективніші напрями діяльності підприємства.

Таким чином, організаційним механізмом для керування факторами СЗГ є СГЦ – організаційна структура (підрозділ підприємства), орієнтована на формування СЗГ та розвиток їх параметрів. Формування економічної стратегії корпоративної інтеграції через обґрунтування СЗГ передбачає дослідження тих чи інших факторів СЗГ, залежно від яких інтегровані системи вибирають той чи інший варіант інтеграції. Проте це може стати наступним етапом даного дослідження.

Економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів відіграє важливу роль у досягненні успіху при об'єднанні, злитті або придбанні компаній. Її сутність полягає у плануванні, організації і впровадженні дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в процесі інтеграції.

Висновки. Економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів відіграє важливу роль у досягненні успіху при об'єднанні або придбанні компаній. Її сутність полягає у плануванні, організації і впровадженні дій, спрямованих

на досягнення стратегічних цілей підприємства в процесі інтеграції.

Економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів має велику актуальність в сучасному бізнес-середовищі з багатьма перевагами. Деякі з них: максимізація вартості; розширення ринкової присутності; оптимізація операцій; диверсифікація ризиків; доступ до нових технологій; управління персоналом. Враховуючи ці переваги, економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успішної інтеграції. Вона дозволяє підприємствам максимізувати потенціал і вартість злиття або придбання, а також приводить до зростання на ринку та підвищення конкурентоспроможності.

Основними елементами економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів є:

аналіз і оцінка: має бути проведений детальний аналіз фінансового стану та потенціалу об'єднаних компаній. Необхідно визначити ризики, можливості та переваги, пов'язані з інтеграцією;

вибір стратегії: після аналізу і оцінки має бути вибрана оптимальна стратегія інтеграції. Це може включати повну або часткову інтеграцію, залежно від мети інтеграції та особливостей об'єднаних компаній;

планування і контроль: розробка детального плану реалізації стратегії, включаючи часові рамки, розподіл завдань та ресурсів. Контроль за виконанням плану та внесення коректив при необхідності;

фінансове управління: ефективне управління фінансовими ресурсами під час інтеграції, враховуючи фактори, такі як запозичення, розподіл активів та оптимізація фінансових процесів;

керування персоналом: вирішення питань, пов'язаних зі злиттям або перебудованням організаційної структури, адаптацією персоналу до нових умов, забезпеченням комунікації та співпраці між командами;

оптимізація операцій: пошук шляхів зниження витрат, вирішення питань ефективності операцій та раціоналізація ділового процесу після інтеграції. Враховуючи ці елементи, економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів допоможе забезпечити успішне об'єднання або придбання компаній з максимальними перевагами для всіх сторін.

Література

1. Алексеев І. В., Колісник М. К., Мороз А. С. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: монографія. Львів: Видавництво Національного Університету «Львівська політехніка», 2007. 132 с.
2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. СПб.: «Питер», 1999. 416 с.
3. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток. Київ: Ліра-К, 2013. 180 с.
4. Белоусенко М. В. Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки. Донецьк: ДонНТУ, 2006. 432 с.
5. Боковець В. В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 206 с.

6. Бондаренко Г. І., Войтович Р. В., Солоха М. Т. Глобалізаційні процеси у сучасному світі: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 52 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/ee5b5efc-88dd-4070-ae8b-e64b11b6ff2a.pdf.
7. Волкова Н. М., Сахо Т. В. Промышленные кластеры. Полтава: Изд-во «Асми», 2005. 272 с.
8. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.
9. Гарретт Б., Дюсож П. Стратегические альянсы / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. XX, 332 с.
10. Гасанов Г. С. Економічна природа великих підприємницьких структур. Економіка, управління та облік на підприємстві. *Євразійський міжнародний науково-аналітичний журнал*. 2008. № 2 (26). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2020>.
11. Горбатов В. М. Конкурентоспроможність та цикли розвитку інтегрованих структур бізнесу: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 592 с.
12. Гуцалюк О. М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.
13. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення управління корпоративними інтеграційними процесами: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2019. 570 с.
14. Иванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД Інжек, 2012. 400 с.
15. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Ялдин І. В. Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2007. 208 с.
16. Куркін Н. В. Управління економічною безпекою розвитком підприємства: монографія. Донецьк: АРТ-ПРЕСС, 2004. 452 с.
17. Левченко О. М., Ткачук О. В., Царенко І. О. Інноваційно-інтегровані структури в сучасній економіці: їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5791>.
18. Попов О. С., Котов А. М., Зайцева Т. Г. Розподіл і реалізація корпоративного контролю при формуванні капіталу акціонерного товариства: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2009. 320 с.
19. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2008. 408 с.
20. Скібіцький Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І. Стратегічне управління корпораціями. Київ: ЦУЛ, 2016. 480 с.
21. Скопцов Н. С. Основні причини, переваги та недоліки формування інтегрованих структур в харчовій промисловості України. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 2 (6). URL: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek6-2-2010-PDF/083-87.pdf.
22. Шацька З. Я. Класифікація інтеграційних форм підприємницьких структур в глобалізованому просторі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4 (56). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-143-147>.
23. Шацька З. Я. Глобальні підприємства: досвід функціонування та перспективи розвитку. *Virtus*. 2016. № 5. URL: <http://conference-ukraine.com.ua/index.php?id=virtus>.
24. Balassa B. The Theory of Economic Integration. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1961. 304 p. URL: <https://archive.org/details/theoryofeconomic0000bala>.
25. Bergsten C. F. Open regionalism. *The World Economy*. 1997. Vol. 20, Issue 5. P. 545-565. URL: <https://ideas.repec.org/a/bla/worlde/v20y1997i5p545-565.html>. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9701.00088>.
26. Bergsten C. F. Open regionalism. *Working paper*. 1997. No 97-3. The Peterson Institute for International Economics. URL: <https://econpapers.repec.org/paper/iiewpaper/wp97-3.htm>.
27. Lawrence R. Z. Regionalism, Multilateralism, and Deeper Integration. Cambridge: Brookings Institution Press, 1996. 192 p. URL: <https://www.brookings.edu/book/regionalism-multinationalism-and-deeper-integration/>
28. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management. New York: Oxford University Press, 2009. 299 p.
29. Viner J. The Customs Union Issue. New York: Carnegie Endowment for International Peace, 1950. URL: https://openlibrary.org/books/OL18850383M/The_customs_union_issue.
30. Колодинський С. Б., Лозова Т. П., Сторожук О. В., Скопцов К. В. Структурні елементи організаційно-економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 93-100. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).93-100](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).93-100).

Referensces

1. Aleksieiev, I. V., Kolisnyk, M. K., Moroz, A. S. (2007). Upravlinnia resursnym zabezpechenniam promyslovo-finansovykh hrup [Management of resource provision of industrial and financial groups]. Lviv, Lvivska politehnika. 132 p. [in Ukrainian].
2. Ansoff, I. (1999). Novaya korporatynaya stratehiya [New corporate strategy]. SPb., Piter. 416 p. [in Russian].
3. Arefieva, O. V., Vasiutkina, N. V. (2013). Korporatynne upravlinnia: evoliutsiia, stanovlennia, rozvytok [Corporate management: evolution, formation, development] Kyiv, Lira-K. 180 p. [in Ukrainian].
4. Belousenko, M. V. (2006). Zahalna teoriia orhanizatsii: orhanizatsiina evoliutsiia industrialnoi ekonomiky [Global Theory of Organization: Organizational Evolution of the Industrial Economy]. Donetsk, DonNTU. 432 p. [in Ukrainian].
5. Bokovets, V. V. (2016). Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia korporatsiiami [Theoretical and methodological problems of corporate management]. Kyiv, Kondor-Vydavnytstvo. 206 p. [in Ukrainian].
6. Bondarenko, H. I., Voitovykh, R. V., Solokha, M. T. (2013). Hlobalizatsiini protsesy u suchasnomu sviti [Globalization processes in the modern world]. Kyiv, NADU. 52 p. Retrieved from http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/ee5b5efc-88dd-4070-ae8b-e64b11b6ff2a.pdf [in Ukrainian].
7. Volkova, N. N., Sahno, T. V. (2005). Promyshlennyye klasteryy [Industrial clusters]. Poltava, Asmi. 272 p. [in Russian].
8. Voronkova, A. E., Kaliuzhna, N. H., Otlenko, V. I. (2008). Upravlinski rishennia v zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt [Management decisions in ensuring the competitiveness of the enterprise: organizational aspect]. Kharkiv, INZhEK. 427 p. [in Ukrainian].
9. Garrett, B., Dyusozh, P. (2002). Strategicheskie alyansy [Strategic alliances]. M., INFRA-M. 332 p. [in Russian].

10. Hasanov, H. S. (2008). Ekonomichna pryroda velykykh pidpriemnytskykh struktur. *Ekonomika, upravlinnia ta oblik na pidpriemstvi* [Economic nature of large business structures. Economy, management and accounting at the enterprise]. *Yevraziyskiy mizhnarodnyi naukovy-analitychnyi zhurnal – Eurasian International Scientific and Analytical Journal*, No2 (26). Retrieved from <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2020> [in Ukrainian].
11. Gorbatov, V. M. (2006). Konkurentosposobnost i cikly razvitiya integrirovannykh struktur biznesa [Competitiveness and development cycles of integrated business structures]. Harkiv, INZhEK. 592 p. [in Russian].
12. Hutsaliuk, O. M. (2018). Upravlinnia intehratsijnym rozvytkom korporatyvnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of integrated development of corporate enterprises: theory, methodology, practice]. Zaporizhzhia, Helvetyka. 424 p. [in Ukrainian].
13. Hutsaliuk, O. M. (2019). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia upravlinnia korporatyvnymy intehratsijnymy protsesamy [Theoretical and methodological support for management of corporate integration processes]. *Doctor's thesis*. Dnipro. 570 p. [in Ukrainian].
14. Ivanov, Yu. B., Pylypenko, A. A. (2012). Intehratsiinyi rozvytok sub'ektiv hospodariuvannia: teoretychne obgruntuvannia ta orhanizatsiia upravlinnia [Integrative development of business entities: theoretical justification and organization of management]. Kharkiv, InzhEK. 400 p. [in Ukrainian].
15. Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., Yaldin, I. V. (2007). Upravlinnia stvorenniam i rozvytkom vydatnoi korporatsii [Management of the creation and development of an outstanding corporation]. Kharkiv, InzhEK. 208 p. [in Ukrainian].
16. Kurkin, N. V. (2004). Upravlenie ekonomicheskoy bezopasnostyu razvitiya predpriyatiya [Management of economic security of enterprise development]. Donetsk, ART-PRESS. 452 p. [in Russian].
17. Levchenko, O. M., Tkachuk, O. V., Tsarenko, I. O. (2017). Innovatsiino-intehrovani struktury v suchasni ekonomitsi: yikh klasyfikatsiia [Innovative integrated structures in the modern economy: their classification]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5791> [in Ukrainian].
18. Popov, O. Ye., Kotov, A. M., Zaitseva, T. H. (2009). Rozpodil i realizatsiia korporatyvnoho kontroliu pry formuvanni kapitalu aktsionerohoho tovarystva [Distribution and implementation of corporate control in the formation of capital of a joint-stock company]. Kharkiv, InzhEK. 320 p. [in Ukrainian].
19. Pylypenko, A. A. (2008). Stratehichna intehratsiia pidpriemstv: teoretychni osnovy, mekhanizm upravlinnia ta modeliuvannia rozvytku [Strategic integration of enterprises: theoretical foundations, management mechanism and development modeling]. Kharkiv, InzhEK. 408 p. [in Ukrainian].
20. Skibitskyi, L. I., Matveev, V. V., Schelkunov, V. I. (2016). Stratehichne upravlinnia korporatsiiami [Strategic management of corporations]. Kyiv, CEL. 480 p. [in Ukrainian].
21. Skopenko, N. S. (2010). Osnovni prychny, perevahy ta nedoliky formuvannia intehrovanykh struktur v kharchovii promyslovosti Ukrainy [The main reasons, advantages and disadvantages of the formation of integrated structures in the food industry of Ukraine]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Zaporizhzhya National University*, 2 (6). Retrieved from http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek6-2-2010-PDF/083-87.pdf [in Ukrainian].
22. Shatska, Z. Ya. (2019). Klasyfikatsiia intehratsiinykh form pidpriemnytskykh struktur v hlobalizovanomu prostori [Classification of integration forms of business structures in the globalized space]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the "KROK" University*, 4 (56). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-143-147> [in Ukrainian].
23. Shatska, Z. Ya. (2016). Hlobalni pidpriemstva: dosvid funktsionuvannia ta perspektyvy rozvytku [Global enterprises: operational experience and development prospects]. *Virtus*, 5. Retrieved from <http://conference-ukraine.com.ua/index.php?id=virtus> [in Ukrainian].
24. Balassa, B. (1961). *The Theory of Economic Integration*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. 304 p. Retrieved from <https://archive.org/details/theoryofeconomic0000bala>.
25. Bergsten, C. F. (1997). Open regionalism. *The World Economy*, Vol. 20, Issue 5, pp. 545–565. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/bla/worlde/v20y1997i5p545-565>. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9701.00088>.
26. Bergsten, C. F. (1997). Open regionalism. *Working paper*, 97-3. The Peterson Institute for International Economics. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/paper/iiewpaper/wp97-3.htm>.
27. Lawrence, R. Z. (1996). *Regionalism, Multilateralism, and Deeper Integration*. Cambridge: Brookings Institution Press. 192 p. Retrieved from <https://www.brookings.edu/book/regionalism-multinationalism-and-deeper-integration/>.
28. Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. New York: Oxford University Press. 299 p.
29. Viner, J. (1950). *The Customs Union Issue*. New York: Carnegie Endowment for International Peace. Retrieved from https://openlibrary.org/books/OL18850383M/The_customs_union_issue.
30. Kolodynskyi, S. B., Lozova, T. P., Storozhuk, O. V., Skoptsov, K. V. (2022). Structural Elements of the Organizational and Economic Mechanism of Corporate Management of Joint-Stock Companies. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 93-100. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).93-100](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).93-100) [in Ukrainian].

Чень М. Особливості розвитку економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів

Дослідження присвячено узагальненню теоретичних основ сутності економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, класифікації інтегрованих структур та форм здійснення процесу інтеграції, а також визначенню етапів здійснення економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів та обґрунтуванню схеми її впровадження у корпоративне управління. Проведений детальний аналіз літературних наукових джерел з даної проблематики вітчизняних та зарубіжних авторів, який дав змогу окреслити підходи до визначення інтеграційних процесів корпоративних структур і сформулювати авторське визначення цієї категорії. Під інтеграцією корпоративних структур розуміємо процеси об'єднання суб'єктами своїх ресурсів, активів, технологій, факторів виробництва, інформації, збутових мереж, часток ринку та інших цінностей для досягнення спільних цілей та задоволення своїх інтересів на період дії цих цілей.

У дослідженні визначені підходи до класифікації інтегрованих структур, зокрема визначені різні їх форми та варіанти здійснення процесу інтеграції. Також в контексті розгляду економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, автором було запропоновано власне визначення поняття «економічна стратегія», як це цілісна система дій суб'єкта, спрямованих на досягнення його мети, виконання завдань та пріоритетів у сфері економічного відтворення. Зокрема, було представлено основні економічні аспекти стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів та обґрунтовано її ос-

новні етапи. Було доведено необхідність, що в процесі впровадження економічної стратегії слід дотримуватися трьох основних складових даного процесу: кодування, доопрацювання та трансформація. Відтак, впровадження стратегії є комплексним процесом, що вимагає цілісного підходу та систематичної роботи над кожним з етапів для досягнення успіху.

Результати свідчать про те, що економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів відіграє важливу роль у досягненні успіху при об'єднанні або придбанні компаній та має велику актуальність в сучасному бізнес-середовищі з багатьма перевагами (максимізація вартості; розширення ринкової присутності; оптимізація операцій; диверсифікація ризиків; доступ до нових технологій; управління персоналом). Враховуючи ці переваги, економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успішної інтеграції.

Ключові слова: економічна стратегія, інтеграція, корпорація, корпоративні структури, інтеграційні процеси, бізнес-середовище, конкурентоспроможність.

Chen M. Peculiarities of the Development of Economic Strategy for the Implementation of Corporate Integration Processes

The study is devoted to the generalization of the theoretical foundations of the essence of the economic strategy for the implementation of corporate integration processes, the classification of integrated structures and forms of implementation of the integration process, as well as the determination of the stages of the implementation of the economic strategy for the implementation of corporate integration processes and the justification of the scheme of its implementation in corporate management. A detailed analysis of literary scientific sources on this issue by domestic and foreign authors was carried out, which made it possible to outline approaches to the definition of integration processes of corporate structures and to formulate the author's definition of this category. We understand the integration of corporate structures, as the processes of entities combining their resources, assets, technologies, factors of production, information, sales networks, market shares and other values to achieve common goals and satisfy their interests for the period of validity of these goals.

In the study, approaches to the classification of integrated structures are defined, in particular, their various forms and variants of the implementation of the integration process are defined. Also, in the context of consideration of the economic strategy for the implementation of corporate integration processes, the author proposed his own definition of the concept of "economic strategy", as a holistic system of actions of the subject aimed at achieving its goal, fulfilling tasks and priorities in the field of economic reproduction. In particular, the main economic aspects of the strategy for the implementation of corporate integration processes were presented and its main stages were substantiated. It was proven necessary that in the process of implementing an economic strategy, three main components of this process should be followed: coding, refinement and transformation. Therefore, the implementation of the strategy is a complex process that requires a holistic approach and systematic work on each of the stages to achieve success.

The results show that the economic strategy for the implementation of corporate integration processes plays an important role in achieving success in merging or acquiring companies and has great relevance in the modern business environment with many advantages (maximization of value; expansion of market presence; optimization of operations; diversification of risks; access to new technologies; personnel management). Taking into account these advantages, the economic strategy for the implementation of corporate integration processes becomes an important tool for achieving strategic goals and ensuring successful integration.

Keywords: economic strategy, integration, corporation, corporate structures, integration processes, business environment, competitiveness.

Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 11.05.2023

Цзусянь Лінь,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
асистент-стажист кафедри менеджменту і адміністрування,
ORCID 0009-0002-4078-405X,
e-mail: linzu@meta.ua,

Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ У ВЕКТОРІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Вступ. Корпоративна інтеграція є широко поширеним процесом у сучасному глобальному ринковому середовищі. Її поява та поширення пов'язані зі складнощами ведення бізнесу, обумовленими впливом різних факторів. Корпоративна інтеграція використовується для об'єднання економічних суб'єктів з метою досягнення спільних цілей. Вона може приймати різні форми від ворожого поглинання до угод про співробітництво.

Постановка проблеми. Цілі та завдання корпоративної інтеграції залежать від стратегій і цілей учасників. Вони можуть включати покращення конкурентоспроможності шляхом залучення активів або отримання прибутку через їх подальший продаж. Рівень та масштаб інтеграції можуть варіюватися в рамках кожної конкретної угоди. Корпоративне інтеграційне об'єднання зазвичай створюється на довгий час і включає участь у багатьох угодах, тому дослідження корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління не втрачає своєї актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом феномен інтеграції був ґрунтовно вивчений, а його перебіг та технологія взаємопроникнення компонентів бізнес-моделей учасників інтеграційної взаємодії були описані з достатньою деталізацією у роботах таких вчених: П. Буряк [3], В. Дикань [7], А. Заграновська [8], В. Засадко [12], Ю. Іванов [9], Н. Мікула [12], Т. Міллер [24], Н. Міценко [13], О. Підчоса [14], Н. Скопенко [17], С. Фінкельштейн [21] та М. Янчук [19].

У працях Ю. Іванова, А. Пилипенко [9], І. Сазонець [16], О. Ареф'євої, Н. Васюткіна [1], В. Пономаренко [15] представлено дослідження, яке зосереджується на перебігу інтеграційних процесів. Також розглядаються питання з організації управління новими інтегрованими утвореннями. Ці праці надають висвітлення інформації, яка детально аналізує ці процеси і проблеми з їх впровадженням та управлінням на пострадянському просторі.

Дослідження безпосередньо засад управління корпоративними інтеграційними процесами містяться в роботах О. Гуцалука, Ю. Бондар, О. По-

пова [10; 30], В. Пономаренко [15], І. Булеєва [2] та В. Мочерного [18]. Не зважаючи на достатню кількість наукових публікацій і досліджень в даному напрямку, деякі аспекти корпоративної інтеграції, а саме у векторі розвитку корпоративного управління залишаються актуальними та підлягають подальшому розгляду.

Метою статті є узагальнення досліджень сутності та процесів корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління та обґрунтування засад управління процесами корпоративної інтеграції.

Викладення основного матеріалу дослідження. Термін «інтеграція» вперше був застосований у 1930-х рр. німецькими та шведськими вченими та в перекладі з латинської (від латв. *integratio* – відновлення, поповнення) означає об'єднання будь-яких частин, елементів у єдине ціле [20; 22].

Інтеграцію виробництва у глобальних масштабах на рівні сучасних бізнес-структур за своєю природою можна віднести до ринкового феномену, оскільки вона постає як стратегія розвитку і є, водночас, проявом самоорганізації системи у конкурентному середовищі. При цьому спостерігається двостороння взаємодія: з одного боку, інтеграційні процеси можуть здійснювати формування ринку, з іншого боку, – інтеграція є самою реакцією на ринок.

У своєму дослідженні ми притримуємося такого погляду, що інтеграція може бути представлена в динаміці як процес, і в статичній як стан, результат процесу.

Проте за всієї численності видів інтеграції ми прийшли до висновку, що вони зводяться до двох варіантів залежно від суб'єктного складу учасників:

- територіальна (міждержавна, міжрегіональна) інтеграція, що здійснюється за ініціативи центральних чи місцевих органів влади та управління;
- виробнича інтеграція, що здійснюється за ініціативою підприємств та організацій;
- суб'єктів підприємницької (господарської) діяльності.

Проведене дослідження дозволяє виділити в рамках течій та шкіл економічної теорії різні на-

прямки до дослідження інтеграційної активності, що пояснюється складністю, багатоконпонентністю та взаємообумовленістю складових досліджуваного явища.

У сучасній світовій економіці активно розвиваються процеси корпоративної інтеграції, зокрема функціонує велика кількість інтегрованих бізнес-структур. Поряд з картелями, синдикатами, трестами, концернами, холдингами, фінансово-промисловими групами розвивається безліч подібних міжнародних структур, які називають транснаціональними корпораціями, багатонаціональними корпораціями, міжнародними корпораціями, глобальними корпораціями, міжнародними стратегічними альянсами тощо.

Наразі у сучасній науці налічується широка класифікація видів, форм та методів національної корпоративної інтеграції. Проте, при спробі упорядкувати властивості різних форм інтеграційного співробітництва та побудови класифікаційної системи видів інтеграції та інтеграційних об'єднань, дослідники висловлюють різні думки (зокрема, таких як Б. Гаррет [5], С. Ленський [11], П. Гоен [23], А. Шерман [29], М. Сіровер [25] та ін.). Деякі вчені пропонують простий перелік форм об'єднань, тоді як інші намагаються використовувати багато характеристик, що враховують різні аспекти функціонування інтеграційної структури бізнесу. Необхідно знайти баланс між цими підходами для створення зрозумілої та комплексної класифікації. Однак слід при цьому також відзначити, що як за умови свідомого обмеження повноти класифікаційного підходу простим переліком форм інтеграції не може бути у достатній мірі змістовно розглянуто весь складний спектр характеристик та особливостей різних інтеграційних об'єднань, так і при використанні в даному контексті надмірно обширної системи класифікаційних ознак неминучим стає штучне згладжування значущих рамок і меж, які визначають релевантні відмінності між різними типами інтеграційних об'єднань, що, в свою чергу, також визначає необхідність додаткового поглиблення наукового обґрунтування шляхів активізації інтеграційних процесів у корпоративному секторі національного господарства [6].

Проведений нами аналіз літературних джерел виявив відсутність універсального підходу як до феномену корпоративної інтеграції, так і до її типології.

Процеси корпоративної інтеграції у рамках неокласичного напрямку аналізуються як процеси, необхідні для функціонування ринку, що істотно впливають на його ефективність, що дозволяє не тільки досліджувати стимули до проведення економічної інтеграції з боку підприємств, а й визначити результати інтеграції для суспільства загалом. Основним напрямом аналізу інтеграції в неокласичній теорії є оцінка можливості нейтралізувати негативні зовнішні ефекти [4].

Інституційна економічна теорія досліджує інтеграційну активність господарюючих суб'єктів у контексті мінімізації трансакційних витрат. Тоді як базою дослідження процесів корпоративної інтеграції стає контрактна теорія фірми Р. Коуза, який перший звернув увагу на наявність трансакційних витрат, що являють собою витрати на складання та виконання контрактів, і висунув теорію про те, що будь-який господарюючий суб'єкт існує для максимального зниження трансакційних витрат.

Структурно-функціональний підхід розглядає інтеграцію як вищу функціональну та рівневу форму організації виробництва. Виробничо-технологічний підхід пов'язує інтеграційну активність бізнес-структур з кінцевим ступенем розвитку процесів концентрації та диференціації виробництва.

У 1970-ті роки активно розвивається світогосподарський підхід, який орієнтований на дослідження інтеграційної діяльності на рівні всього світового господарства (міжнародний рівень). При цьому, вважаємо, що різні теоретико-методологічні положення даного підходу можуть бути застосовані при дослідженні інтеграційної активності на рівні різних суб'єктів господарювання.

На сьогоднішній день існує підхід, який досліджує інтеграційні процеси в двох сферах: міжнародні економічні відносини і організаційно-економічні відносини на рівні окремих організацій. Варто зазначити, що аналізування лише світового господарства не дозволяє повністю зрозуміти сенс інтеграції, оскільки не відображає зміну якості інтеграції на різних рівнях управління. Інтеграційні процеси є основою економічного розвитку підприємницьких структур. Створення великих і складних організаційних структур підприємств, які стали двигуном економічного росту, відбувається шляхом поєднання різних форм капіталу.

Інтеграція бізнес-структур на різних рівнях передбачає встановлення таких взаємозв'язків між господарюючими суб'єктами, які забезпечують максимальне зближення їх генеральних цілей на довгостроковій основі. При цьому повинні створюватися всі необхідні умови, за яких цілі та інтереси всіх учасників інтеграційного процесу з різноспрямованих стають односпрямованими.

Залежно від напрямку корпоративної інтеграції доцільно виділити такі основні види угод злиття та поглинання [9]:

– горизонтальні злиття поглинання – об'єднання (придбання) компаній однієї сфери діяльності, що виробляють одну й ту саму продукцію або здійснюють одні і ті ж стадії технологічного виробництва;

– вертикальні злиття та поглинання – об'єднання (придбання) компаній різних галузей економіки, пов'язаних з виробничою технологією, тобто. розширення своєї діяльності набуває компанія за рахунок придбання попередніх виробничих стадій, або наступних;

– конгломеративні злиття та поглинання – об'єднання (придбання) компаній, різних галузей.

За рівнем централізації функцій (інтегрованості) [9]:

– централізована (повна) корпоративна інтеграція, яка передбачає жорстку ієрархію та субординацію об'єднаних суб'єктів господарювання різних країн з централізацією всіх чи майже всіх функцій та сфер діяльності;

– частково централізована (вузька) КІ, яка передбачає поряд з ієрархічною субординацією ринкові відносини, коли суб'єкти господарювання взаємодіють не за всіма сферами своєї діяльності, а лише за деякими. Наприклад, зберігаючи юридичну та виробничо-господарську самостійність, об'єднані компанії фінансово залежні чи ведуть єдину збутову політику;

– децентралізована КІ передбачає взаємодію суб'єктів господарювання на довірі, діловій репутації без юридичного оформлення та реалізується укладанням господарських договорів (наприклад, картельна угода).

За тривалістю залежно від цілей [9]:

– тимчасова (короткострокова) КІ, коли на перший план виходить спекулятивний характер взаємодії;

– постійна (довгострокова) КІ, коли взаємодія набуває стратегічний характер, заснований на стабільності, стійкості, розвитку інновацій тощо.

За ступенем узгодженості дій:

– дружня (узгоджена) КІ, під якою розуміється попереднє всебічне схвалення та прийняття планів щодо інтеграції;

– ворожа (неузгоджена) КІ, яка полягає у неприйнятті та опорі однієї зі сторін процесам інтеграції, що проходять у агресивній формі.

При цьому власне вибір організаційно-економічної форми утворення об'єднання (відмінності між варіантами якого визначаються глибиною, тіснотою, розмаїттям предметів співробітництва та ін.), з одного боку, являє собою вагомий елемент стратегії корпоративного розвитку, а з іншого – має ґрунтуватися на урахуванні відповідності різних аспектів господарської діяльності учасників інтеграційного процесу [6].

Також варто зауважити, при розгляді і виокремленні форми міжнародної корпоративної інтеграції, на нашу думку, необхідно розрізняти організаційно-економічні та організаційно-правові форми корпоративної інтеграції. У світовій літературі існують різні думки щодо виділення форм корпоративної інтеграції та визначення інтегрованих структур [26; 27].

У нашому дослідженні за рівнем централізації функцій виділяються дві основні організаційно-економічні форми корпоративного об'єднання: міжнародна корпорація та міжнародний стратегічний альянс. Дані форм наведені на рис. 1.

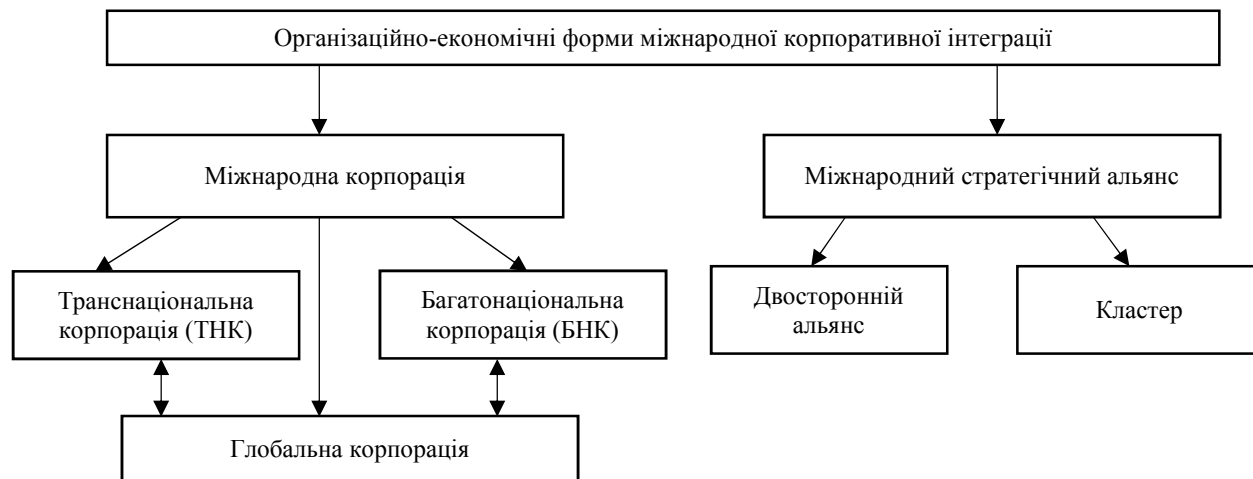


Рис. 1. Організаційно-економічні форми міжнародної інтеграції

Складено автором за: [5; 16].

Управлінські ознаки класифікації інтеграційних об'єднань можна розглядати з кількох різних аспектів. Ось декілька основних ознак, за якими можна класифікувати такі об'єднання:

1. Рівень інтеграції: інтеграційні об'єднання можуть бути класифіковані залежно від рівня інтеграції між учасниками. Це може включати стратегічне партнерство, договір покрокової інтеграції, фузію або придбання.

2. Цілі інтеграції: інтеграційні об'єднання можуть бути класифіковані в залежності від цілей інтеграції. Наприклад, це може бути зростання на ринку, покращення конкурентоспроможності, отримання доступу до нових ринків або зменшення витрат.

3. Форма власності: інтеграційні об'єднання можуть бути класифіковані залежно від форми власності. Це можуть бути об'єднання з державною

участю, приватні об'єднання або змішані об'єднання.

4. Сфера діяльності: інтеграційні об'єднання можуть розділятися за сферою діяльності. Наприклад, це можуть бути об'єднання виробників, роздрібних мереж, послугових компаній тощо.

5. Географічне охоплення: інтеграційні об'єднання можуть бути класифіковані залежно від географічного охоплення. Це можуть бути міжнародні об'єднання, регіональні об'єднання або об'єднання, що працюють на одному ринку.

Наразі існує невизначеність щодо типології міжнародних корпорацій у світових наукових дослідженнях. З нашого боку, ми вважаємо, що їх слід відрізнити від національних міжнародних компаній, які беруть участь у міжнародній конкуренції, але не роблять прямих закордонних інвестицій, тому не можуть бути названі формою міжнародної корпоративної інтеграції. Отже, міжнародні корпорації можуть бути транснаціональними, багатонаціональними або глобальними. Більшість сучасних міжнародних корпорацій є транснаціональними.

Глобальна корпорація – це міжнародна корпорація, що інтегрує воедино господарську діяльність, здійснювану у різних країнах. Наприклад, вона розробляє виріб або план надання послуг для певного сегмента світового ринку або виробляє складові одного виробу у різних країнах. Це міжнародна компанія, яка використовує глобальну стратегію розвитку.

Дані види міжнародної корпорації у певній послідовності можна уявляти як етапи її зростання та розвитку. Один вид може вирости з іншого, трансформуватись один в інший. Таким чином, міжнародна корпорація – це чи національна корпорація із закордонними контрольованими активами, або об'єднання національних корпорацій різних країн.

Водночас міжнародні корпорації можуть існувати, як і національні об'єднання, в організаційно-економічних формах тресту, концерну, конгломерату, оскільки ці форми є жорстким і довгостроковим видом об'єднання компаній.

Концерн – це об'єднання виробничого характеру, де автономні підприємства зберігають статус юридичної особи у формі акціонерних компаній або інших господарських товариств. Однак, фактично ці підприємства підлягають централізованому контролю і діють під єдиним господарським керівництвом. В межах концерну здійснюється централізація фінансово-економічного управління, яке проявляється у спільній науково-технічній політиці, стратегії ціноутворення, плануванні використання виробничих потужностей та логістичному забезпеченні. Крім того, в концерні формується єдині стандарти кадрової політики.

Організаційно-правова форма концерну часто передбачає створення холдингової структури, де вирізняється головна компанія, що має контроль над діяльністю асоційованих товариств або грає провідну роль у відносинах з іншими учасниками хол-

дингу. Це здійснюється через участь у капіталі, особисте представництво в органах управління та фінансовий контроль.

Конгломерат – це форма економічної інтеграції, де різноманітні підприємства об'єднуються під єдиним фінансовим контролем. Це здійснюється шляхом поєднання різних суб'єктів господарювання, які спільно участь у капіталі та мають представництво в вищих органах управління. Зазвичай конгломерати виникають через злиття або поглинання компаній з метою знайти резерви підвищення ефективності у горизонтальній і вертикальній інтеграції. Проте, такі об'єднання не зазвичай враховують технологічну і ринкову єдність компаній. Вони не мають однакового профілю діяльності та зберігають самостійність, але фінансово залежать від головного підприємства конгломерату. Конгломерати також мають високий рівень децентралізації управління.

Консорціум – це форма об'єднання, що створюється на основі домовленостей між фінансово-кредитними установами, підприємствами, компаніями, науковими центрами і навіть державами. Він призначений для проведення значних фінансових операцій, таких як розміщення позик, акцій, облігацій, а також для здійснення наукових та капіталоемких проєктів, включаючи міжнародний рівень.

Організаційно-економічна форма консорціуму також широко застосовується в сфері фундаментальних досліджень і розробок, а також у сфері прикладних наукових розробок. Особливо це стосується розробок, які можуть значно змінити суспільну цінність базових товарів та послуг. У таких випадках консорціуми сприяють посиленню взаємодії державних установ та приватного сектора, щоб сприяти передачі новітніх технологій, розроблених у рамках фундаментальних досліджень, для загального користування. Це сприяє підвищенню національної конкурентоспроможності в промислово-виробничій сфері та обмеженню неконкурентного поведіння приватних компаній та інших суб'єктів.

Синдикат – це форма інтегративного об'єднання подібних індустріальних підприємств з метою централізації збуту продукції через збутову структуру, налагоджену як єдина для всіх учасників синдикату. Кожен учасник укладає однаковий договір на збут своєї продукції. При описі структури та організації діяльності синдикату варто виділити такі особливості: відсутність обмежень у комерційній самостійності, орієнтація на картельний підхід для уникнення внутрішньої конкуренції між учасниками та централізація збуту продукції. Залежно від умов угоди, централізація може обмежуватися окремими частинами виробленої продукції або навіть дозволяти зберігання власної мережі збуту. Однак ця мережа повинна бути тісно пов'язана зі синдикатськими каналами збуту. Описані особливості пояснюють поширення синдикатської форми інтеграції в галузях з масовою стандартизованою продукцією,

таких як гірничодобувна, металургійна та хімічна промисловість.

Трест – це форма корпоративної інтеграції, де підприємства об'єднуються в єдиний виробничий комплекс. У цьому процесі вони втрачають свою юридичну, виробничу та комерційну самостійність. Тресту доручається стратегічне та поточне управління господарською діяльністю через єдиний керівний центр – головне підприємство тресту. При цьому загальний прибуток розподіляється залежно від пайової участі кожного підприємства-учасника.

Трест має свої особливості в організації діяльності. Він є однією з найжорсткіших форм корпоративної інтеграції. Всі або більшість аспектів господарської діяльності підприємств-учасників об'єднуються у тресті. Виробнича однорідність є характерною рисою тресту, що проявляється у спеціалізації учасників виробництва та збуту однієї або декількох суміжних продукційних галузей. При об'єднанні в межах тресту підприємства втрачають свою юридичну, господарську, виробничу і комерційну самостійність. Трести включають широкий спектр підприємств різних галузей – виробництва, торгівлі та виробничого обслуговування. Часто трести використовуються для організації комбінованого виробництва, коли підприємства з різних галузей промисловості об'єднуються в єдину інтегровану бізнес-структуру для здійснення обробки ресурсів або надання допоміжних виробничих послуг.

У сучасних умовах господарювання, крім традиційних форм організації корпоративної інтеграційної взаємодії підприємств, все більш поширеними стають форми, що надають більшу волю учасникам. Серед таких форм можна виділити стратегічні альянси та структури мережного типу. Вони володіють великим ступенем гнучкості та дають можливість учасникам здійснювати свої дії самостійно.

Різновидом концернів є фінансово-промислові групи (ФПН). Фінансово-промислова група – це об'єднання суб'єктів господарювання, до якого крім промислових, торгових, транспортних компаній обов'язково входить кредитно-фінансова організація, яка виконує функції управління.

Міжнародний стратегічний альянс (МСА) – це форма інтеграції суб'єктів господарювання двох і більше країн, що зберігають свою самостійність, є відносно тривалою за часом міжфірмовою угодою щодо співробітництва, яка передбачає спільне використання ресурсів та/або структур для спільного виконання завдань та забезпечення конкурентних переваг.

Міжнародні міжфірмові угоди у рамках стратегічного альянсу ділять на контрактні угоди та угоди про участь в активах.

Контрактні угоди можуть мати формальний (юридично оформлений) та неформальний (заснований на довірі) характер. Серед формальних угод виділяють функціональні угоди щодо спільних

НДДКР, щодо спільного розвитку виробництва, щодо довгострокових поставок, щодо спільного вдосконалення продукції, щодо спільному маркетингу, з аутсорсингу, ліцензійні угоди та комплексний франчайзинг. Ці контрактні альянсові угоди необхідно відрізнити від простих контрактів купівлі-продажу, простого франчайзингу та простої ліцензії. Неформальні угоди, як правило, є негласною взаємодомовленістю між конкурентами.

Отже, різновидами стратегічного альянсу є картелі, синдикати, пули та консорціуми, що є відносно м'яким та короткостроковим видом корпоративної інтеграції.

Міжнародні міжфірмові угоди про участь в активах реалізуються з утворенням нової організації та без створення нової організації (часткова участь). Міжнародні міжфірмові угоди з пайовою участю є формою корпоративної інтеграції, у якій одна компанія купує частку іншої компанії, яка не перевищує величини контрольного пакета, або відбувається взаємний обмін акціями. Міжнародні міжфірмові угоди з утворенням нової організації є спільним підприємством (СП). Спільне підприємство – це форма міжнародного стратегічного альянсу, при якій виникає самостійна організація, капітал якої розділений між двома та більше партнерами-засновниками, які мають декларацію про отримання дивідендів пропорційно вкладам. До різновиду стратегічного альянсу можна також віднести міжнародне державно-приватне партнерство.

Для створення міжнародного стратегічного альянсу достатньо лише наявності двосторонніх зв'язків. Однак у сучасному світі набула розвитку більш складна форма стратегічного альянсу – альянс мережа, яка заснована на багатосторонніх зв'язках, що охоплюють дедалі більше учасників. Міжнародна альянс мережа (кластер) – це об'єднання множини (більше двох) суб'єктів господарювання, пов'язаних між собою як формальними (функціональними) та неформальними угодами про співпрацю, так і конкурентними відносинами [24].

Кожна з розглянутих організаційно-економічних форм може бути утворена різними методами (рис. 2). У світовій літературі виділяють об'єднання та угоди як методи утворення інтегрованих структур [25; 26; 28].

Як видно з рис. 2 інтеграційне об'єднання реалізується через злиття та поглинання. Злиття передбачає добровільне об'єднання суб'єктів господарювання, в результаті якого створюється укрупнена єдина бізнес-структура, яка бере під свій контроль і управління всю власність компаній, що входять до неї, після чого вони припиняють своє існування. Це злиття форм. Якщо відбувається злиття активів, відбувається створення керуючої компанії, якій передаються контрольні пакети акцій суб'єктів господарювання, що об'єднуються, які продовжують свою діяльність.

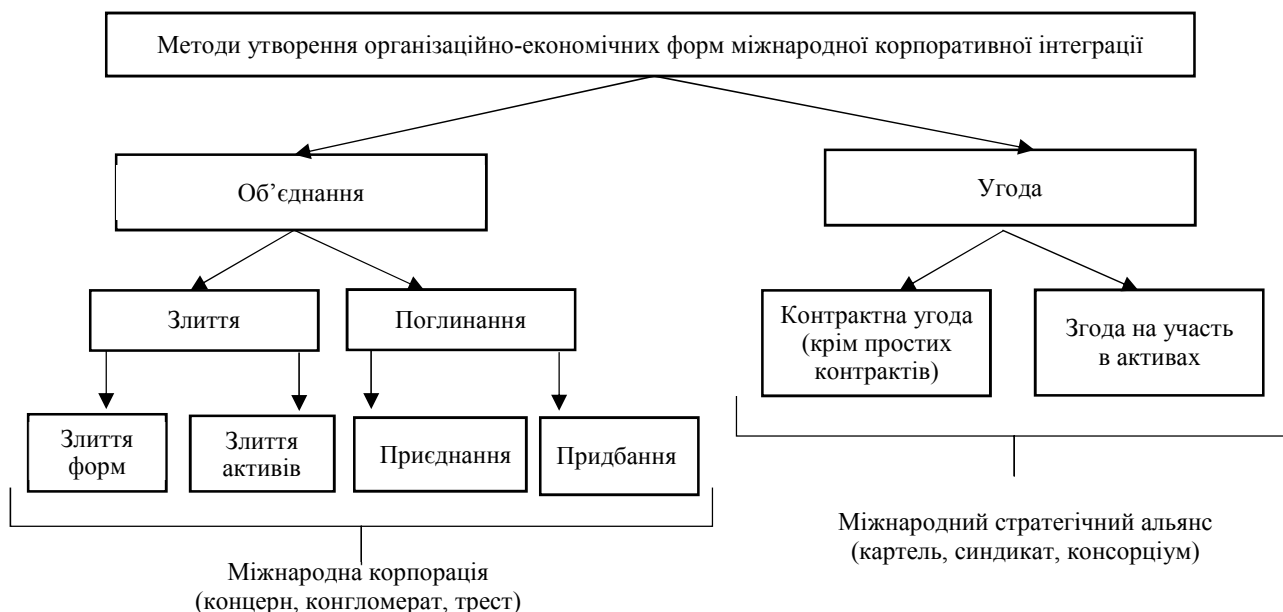


Рис. 2. Класифікація методів утворення організаційно-економічних форм міжнародної корпоративної інтеграції

Складено автором за: [5; 16].

Поглинання є, з одного боку, придбання повністю або частково компанії, яка продовжує функціонувати, а з іншого – приєднання, при якому поглинаюча компанія залишається, а компанія, що поглинається – ліквідується, передаючи першій всі активи та зобов'язання. В такому випадку приєднання відбувається примусово.

Угода (союз) – це особлива організаційно-економічна взаємодія суб'єктів господарювання, які бажають досягти спільної мети і тих, хто домовився між собою про внутрішнє ціноутворення і розподіл, загальні проекти і т. д. Метод угоди визнається наразі використовуваним способом корпоративної інтеграції у міжнародній економіці. Це пояснюється тим, що угода (союз) лише обмежує самостійність суб'єктів господарювання з окремих спільних питань, але не позбавляє її на відміну від об'єднання.

Розглянуті форми міжнародної корпоративної інтеграції є організаційно-економічними формами, що реалізуються через організаційно-правові форми міжнародних асоціацій та союзів, некомерційних партнерств, простого товариства, господарських товариств з дочірніми компаніями, холдингових груп.

Більшість сучасних міжнародних інтегрованих структур функціонує в організаційно-правовій формі холдингу. Холдинг є формою підприємницького об'єднання, що є групою організацій (учасників), що заснована на відносинах економічної залежності та контролю, учасники якої, зберігаючи формальну юридичну самостійність, підпорядковуються одному з учасників групи – холдинговій компанії (головній організації), яка є центром об'єднання в силу володіння переважною часткою участі у статутному капіталі, договорі чи інших обставин,

прямо чи опосередковано (через третіх осіб) має визначальний вплив на прийняття рішень іншими учасниками об'єднання [6].

Якщо ступінь участі холдингової компанії в акціонерному (пайовому) капіталі іншої фірми є достатнім, щоб здійснювати управління її поточними операціями, така фірма може бути визначена як дочірня компанія. Загальноприйнятим вважається, що для контролю над підприємством необхідно володіти більш ніж 50% його голосуючих акцій. Проте контроль материнської компанії над своїми підрозділами може здійснюватися як у вигляді домінуючої участі у їх статутному капіталі, так і у вигляді укладання відповідних договорів та інших організаційних обставин. Отже, холдингові відносини (залежності) можуть виникнути і у стратегічному альянсі. Таким чином, холдинг може бути універсальною організаційно-правовою формою інтегрованих структур.

Компанія, яка перебуває під певним акціонерним, управлінським чи фінансовим контролем із боку холдингової компанії, може бути віднесена до категорії дочірніх і називається залежною (також застосовуються терміни «приєднана», «асоційована» чи «афілійована»). На нашу думку, дані відносини відносяться до проміжної форми м'якої та жорсткої корпоративної інтеграції та мають елементи як ринкової, так і внутрішньофірмової організації.

Таким чином, хоч і можна виділити дві організаційно-економічні форми міжнародних інтегрованих структур, проте у сучасній світовій економіці існує безліч корпорацій, у структурі яких присутні альянсові відносини, є стратегічні альянси, у яких беруть участь міжнародні корпорації і є елемент за-

лежності. Багато організаційних форм вимагають більш чіткого формулювання, опрацювання та оформлення законодавчо по можливості всіх внутрішньокорпоративних відносин.

Інтеграційна активність бізнес-структур залежить від численних факторів, які впливають на їхній характер та динаміку. Для аналізу цих факторів корисно виділити зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні фактори охоплюють такі аспекти: рівень економічного розвитку, стан фінансової сфери країни, рівень інфляції, ступінь розвитку кредитної системи та наявність адміністративних бар'єрів. Також до зовнішніх факторів належить наявність бар'єрів для входу в певну галузь економіки. Чим вищі ці бар'єри, тим більш консолідованим буде сектор. Внутрішні фактори включають такі елементи: структура виробничого ланцюжка, фінансовий стан компанії, стан її майнових активів, тип виробництва, активність та зацікавленість власника управляти організацією, наявність ефективного внутрішнього контролю та інноваційно-технологічні можливості.

Відтак, розвиток економіки визначає корпоративну інтеграцію, яка є об'єктивною закономірністю розвитку виробничих сил суспільства та створює умови для подальшої трансформації ринку.

Що стосується управління процесами корпоративної інтеграції, то це вимагає обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень. Ці рішення визначаються різними факторами:

1. Стратегічна орієнтація: підприємство повинне приймати довгострокові рішення, спрямовані на розвиток. Ці рішення вимагають великої вартості та виконання великих обсягів інвестицій.

2. Нові конкурентні переваги та компетентності: важливо створювати нові можливості для зміцнення конкурентних позицій та формування новаторських компетентностей.

3. Взаємодія з іншими суб'єктами економічних відносин: належність партнерів з корпоративної інтеграції та форми співробітництва повинні бути обговорені та впорядковані, враховуючи різноманітні умови.

Ці параметри впливають на розробку та реалізацію управлінських рішень у сфері корпоративної інтеграції.

Визначення параметрів прийняття та реалізації простору прийняття та реалізації управлінських рішень при корпоративному управлінні інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств дозволяє сформулювати базову характеристику ключових ознак даного процесу.

Для ефективного корпоративного управління інтеграційним розвитком, важливо визначити основні параметри прийняття та реалізації управлінських рішень. Це дозволить усвідомити ключові характеристики даного процесу.

Корпоративне управління інтеграційним розвитком корпорації – це процес планування, організації і контролю за реалізацією стратегічних цілей

компанії, які спрямовані на інтеграцію та розвиток фірми. Це управління охоплює всі аспекти діяльності, включаючи фінанси, оптимізацію процесів, персонал, маркетинг та стратегію.

Отже, загальна характеристика корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації включає такі аспекти:

1. Стратегічне планування: корпорація визначає свої цілі та стратегії на майбутнє, а також розробляє плани дій для їх виконання. Стратегічне планування відповідає на питання “куди ми йдемо і як досягти цієї мети”.

2. Управління ресурсами: це включає планування та координацію фінансових, матеріальних та людських ресурсів, необхідних для впровадження стратегії компанії. Це включає бюджетування, контроль над витратами та оптимізацію ресурсів.

3. Операційний менеджмент: включає керування процесами та операціями компанії з метою забезпечення ефективності та якості продукції або послуг. Це включає планування, контроль та вдосконалення бізнес-процесів.

4. Управління персоналом: включає найм, навчання, мотивацію та утримання персоналу компанії. Компанія повинна мати правильні системи оцінки, розвитку та винагородження для свого персоналу.

5. Маркетинг та розвиток бізнесу: включає вивчення ринків, контакт зі споживачами, розробку маркетингових стратегій та просування продукції або послуг на ринку. Корпоративне управління інтеграційним розвитком корпорації також включає пошук нових можливостей для розвитку бізнесу та встановлення стратегічних партнерств.

6. Контроль та оцінка результатів: корпорація встановлює систему контролю та оцінки своїх результатів, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей. Це може включати аналіз фінансових показників, впровадження ключових показників ефективності, а також оцінку ризиків та ризик-менеджмент.

Загальна характеристика корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації варіюється в залежності від конкретних потреб і характеру діяльності кожної компанії. Проте, вона передбачає планування, координацію та контроль за процесами, що сприяють інтеграції та розвитку фірми з метою досягнення стратегічних цілей.

Існує кілька відомих методів управління процесами корпоративної інтеграції, які допомагають забезпечити успішне злиття або поглинання компаній. Декілька широко використовуваних методів управління включають:

1. Стратегічне планування: цей метод полягає в ретельному аналізі потенційних партнерів або цільової компанії, визначенні стратегічних цілей та розробці плану дій для досягнення цих цілей. Стратегічне планування допомагає з'ясувати напрямок і механізми інтеграції.

2. Проектний менеджмент: цей метод передбачає управління інтеграційними проектами шляхом

визначення завдань, ресурсів, термінів і керівництва. Чітко встановлені процеси, контроль за виконанням завдань та комунікація між різними етапами проєкту допомагають забезпечити успішну інтеграцію.

3. Залучення ключових зацікавлених сторін: цей метод акцентує на важливості включення внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін у процес інтеграції. Залучення ключових керівників, співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін допомагає забезпечити спільну виробничу ціль та підвищити шанси на успіх.

4. Культурна інтеграція: оскільки корпоративна культура грає важливу роль у побудові успішної інтегрованої організації, методи культурної інтеграції включають в себе спільні тренінги, співпрацю з командами та обмін кращими практиками. Це допомагає згладити суперечності та побудувати єдине командне середовище.

5. Ефективна комунікація: комунікація є ключовим елементом управління процесами корпоративної інтеграції. Якісна та своєчасна інформація для всіх сторін допомагає уникнути непорозумінь, побудувати довіру та сприяє ефективній співпраці.

Вибір необхідних та ефективних методів управління залежить від конкретних обставин, стратегічних цілей та особливостей корпоративної інтеграції. Відтак, завжди варто обирати ті методи, які найкраще підходять для досягнення успішної інтеграції компаній, зокрема можна їх поєднувати та комбінувати.

Висновки. Сучасна бізнес-система стикається з численними складнощами, які впливають на її ефективність і розвиток. У зв'язку з цим, корпоративна інтеграція стала популярним явищем на глобальному ринковому середовищі. Цей процес поступово поширюється і пов'язаний з потребою адаптуватися до змін у ринкових умовах. Інтеграція виробництва в сучасних бізнес-структурах є необхідною стратегією розвитку. Це дає можливість підприємствам конкурувати на ринку і забезпечувати збалансовану виробничу ланку. Інтеграційні процеси сприяють ефективному формуванню ринку, а відповідно й розвитку бізнесу. У своєму дослідженні ми обґрунтували як динамічний процес, так і статичний стан інтеграції. Це означає, що інтеграція може розглядатися як постійна стратегія – стан, але також може мати свої результати, тобто результати процесу. Взаємодія з ринком грає важливу роль в розвитку інтеграційних процесів. Інтеграція є реакцією на вимоги ринку і може впливати на формування ринкових умов і структури.

За всієї численності видів інтеграції ми прийшли до висновку, що вони зводяться до двох варіантів залежно від суб'єктного складу учасників: територіальна (міждержавна, міжрегіональна) інтеграція; виробнича інтеграція; суб'єктів підприємницької (господарської) діяльності. Проведене дослідження дозволяє виділити в рамках течій та шкіл

економічної теорії різні напрямки до дослідження інтеграційної активності, що пояснюється складністю, багатокomпонентністю та взаємообумовленістю складових досліджуваного явища.

На сьогоднішній день існує підхід, який досліджує інтеграційні процеси в двох сферах: міжнародні економічні відносини і організаційно-економічні відносини на рівні окремих організацій. Варто зазначити, що аналізування лише світового господарства не дозволяє повністю зрозуміти сенс інтеграції, оскільки не відображає зміну якості інтеграції на різних рівнях управління. Також варто зауважити, при розгляді і виокремленні форми міжнародної корпоративної інтеграції, на нашу думку, необхідно розрізняти організаційно-економічні та організаційно-правові форми корпоративної інтеграції.

Ми також виділили основні управлінські ознаки класифікації інтеграційних об'єднань з кількох різних аспектів: рівень інтеграції; цілі інтеграції; форма власності; сфера діяльності; географічне охоплення. Що стосується безпосередньо управління процесами корпоративної інтеграції, то це вимагає обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень. Ці рішення визначаються різними факторами: стратегічна орієнтація; нові конкурентні переваги та компетентності; взаємодія з іншими суб'єктами економічних відносин. Саме ці параметри впливають на розробку та реалізацію управлінських рішень у сфері корпоративної інтеграції.

У дослідженні було сформовано визначення сутності корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації, як процес планування, організації і контролю за реалізацією стратегічних цілей компанії, які спрямовані на інтеграцію та розвиток фірми. Це управління охоплює всі аспекти діяльності, включаючи фінанси, оптимізацію процесів, персонал, маркетинг та стратегію. Також були визначені і обґрунтовані аспекти корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації: стратегічне планування; управління ресурсами; операційний менеджмент; управління персоналом; маркетинг та розвиток бізнесу; контроль та оцінка результатів. Загальна характеристика корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації варіюється в залежності від конкретних потреб і характеру діяльності кожної компанії.

На основі теоретико-практичних досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, ми прийшли до висновку, що існує кілька відомих методів управління процесами корпоративної інтеграції: стратегічне планування; проєктний менеджмент; залучення ключових зацікавлених сторін; культурна інтеграція; ефективна комунікація. Підбір ефективних методів управління є критичним для успішної корпоративної інтеграції. Вибір цих методів повинен здійснюватися враховуючи конкретні обставини, стратегічні цілі і особливості даного процесу. Ключовим є знаходження таких методів, які найкраще підходять для досягнення успішної інтеграції ком-

паній. Це може включати поєднання та комбінування різних підходів. Важливо підкреслити, що не існує універсального підходу до управління корпоративною інтеграцією, оскільки кожна ситуація може вимагати свого власного підходу. Тому необхідно аналізувати та оцінювати контекст компаній, здійснювати відповідні дослідження та здійснювати експертні оцінки для вибору найкращих методів.

Урахування цих факторів допоможе збільшити шанси на успішну корпоративну інтеграцію та досягнення поставлених стратегічних цілей. Маючи на увазі це, керівники мають бути готовими до адаптації та гнучкості при виборі методів управління процесами корпоративної інтеграції, щоб досягти оптимального результату.

Література

1. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток. Київ: Ліра-К, 2013. 180 с.
2. Булеєв І. П. Формування організаційно-економічного механізму управління підприємством із обробки кольорових металів. Донецьк: МЕН АН України, 1993. 225 с.
3. Буряк П. Проблемність трансформаційних процесів у інтегрованих корпоративних структурах підприємництва. *Регіональна економіка*. 2004. № 2. С. 72-78.
4. Галпін Т. Дж., Хендон М. Повний посібник зі злиття та поглинання компаній: методи та процедури інтеграції на всіх рівнях організаційної ієрархії. М.: Вільямс, 2005. 237 с.
5. Гарретт Б., Дюсож П. Стратегические альянсы / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. XX, 332 с.
6. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення управління корпоративними інтеграційними процесами: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2019. 570 с.
7. Дикань В. В. Теоретичні основи інтеграційного розвитку підприємств вітчизняного машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 119-124.
8. Заграновська А. Інтеграція підприємств: оцінка доцільності та припустимого ступеня незалежності учасників холдингу: монографія. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2011. 223 с.
9. Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Храків: ВД «Інжек», 2012. 400 с.
10. Hutsaliuk, O., Bondar, Yu., Popov, O. (2022). Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85).
11. Ленский Е. В. Корпоративный бизнес. Минск: Армита-Маркетинг, 2001. 480 с.
12. Мікула Н. А., Засадко В. В. Транскордонне співробітництво України в контексті євроінтеграції: монографія. Київ: НІСД, 2014. 316 с.
13. Міценко Н. Г. Формування інтегрованих економічних систем в сфері товарного обігу. *Торгівля, комерція, підприємство : зб. наук. праць*. Львів : ЛКА, 2015. Вип. 19. С. 133-141.
14. Підчоса О. В. Стратегія вертикальної інтеграції як основа розбудови міжнародного виробництва нафтогазових ТНК. *Економічний Часопис – XXI*. 2012. № 7-8. С. 23-28.
15. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: монографія. Харків: Основа, 1999. 620 с.
16. Сазонець І. Л. Корпоративне управління. Світовий досвід та механізм залучення інвестицій. Київ: ЦУЛ, 2008. 304 с.
17. Скопенко Н. С. Формування та розвиток інтегрованих об'єднань в АПК України: монографія. Київ: НУХТ, 2012. 266 с.
18. Власність та господарський механізм в умовах оновлення економіки / під. ред. В. С. Мочерного. Львів: Світ, 1993. 176 с.
19. Янчук М. Б. Інтеграція авіабудівних підприємств України в умовах глобалізаційних викликів: монографія. Київ: Освіта України, 2013. 326 с.
20. Doytch N., Cakan E. Growth Effects of Mergers and Acquisitions: A Sector-level Study of OECD countries. *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*. 2011. No. 1 (3). P. 120-129.
21. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. Boston: Artech House, 2006. 504 с.
22. Gasmi F., Laffont J.J., Sharkey W.W. The natural monopoly test reconsidered: an engineering process-based approach to empirical analysis in telecommunications. *International Journal of Industrial Organization*. 2002. No. 20. P. 435-459. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0167-7187\(00\)00103-X](https://doi.org/10.1016/S0167-7187(00)00103-X).
23. Gaughan P. Mergers, acquisitions, and corporate restructurings. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002. 632 p.
24. Miller T.E. Totally Integrated Enterprises. A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement. London: St. Lucie Press, 2000. 226 с. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781420032031>.
25. Sirower M. L. The Synergy Trap. New York: The Free Press, 1997. 304 p.
26. Oviatt B. O., McDougall P. P. Toward a theory of international new ventures. *J. of International Business Studies*. 2005. Vol. 36, № 1. P. 29-41. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>.
27. Pitelis C., Sugden R. The Nature of the Transnational Firm. *Psychology Press*. 2000.
28. Rebstock M. Ontologies-Based Business Integration / M. Rebstock, J. Fengel, H. Paulheim. Berlin: Springer, 2008. 279 с.
29. Sherman A. J. Mergers and Acquisitions from A to Z: Strategic and Practical Guidance for Small and Middle market Buyers and Sellers. U.S.: AMACOM, 1998. 272 с.
30. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.

References

1. Arefieva, O. V., Vasiutkina, N. V. (2013). Korporatyvne upravlinnia: evoliutsiia, stanovlennia, rozvytok [Corporate management: evolution, formation, development] Kyiv, Lira-K. 180 p. [in Ukrainian].

2. Buleev, I. P. (1993). Formirovaniye organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma upravleniya predpriyatiem po obrabotke cvetnykh metallov [Formation of an organizational and economic mechanism for managing an enterprise for the processing of non-ferrous metals]. Donetsk, MEP AN Ukrainy. 225 p. [in Russian].
3. Buriak, P. (2004). Problemnist transformatsiynykh protsesiv u intehrovanykh korporativnykh strukturakh pidpriemnytstva [The problematic nature of transformational processes in integrated corporate structures of entrepreneurship]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 2, pp. 72–78 [in Ukrainian].
4. Galpin, T. Dzh. (2005). Polnoe rukovodstvo po sliyaniyam i poglosheniya kompaniy: metody i procedury integratsii na vseh urovnyah organizatsionnoy ierarhii [Complete Guide to Mergers and Acquisitions of Companies: Methods and Procedures for Integration at All Levels of the Organizational Hierarchy]. M., Williams. 237 p. [in Russian].
5. Garrett, B., Dyussozh, P. (2002). Strategicheskie alyansy [Strategic alliances]. M., INFRA-M. 332 p. [in Russian].
6. Hutsaliuk, O. M. (2019). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia upravlinnia korporativnyimi intehratsiynymi protsesamy [Theoretical and methodological support for management of corporate integration processes]. *Doctor's thesis*. Dnipro. 570 p. [in Ukrainian].
7. Dykan, V. V. (2013). Teoretychni osnovy intehratsiinoho rozvytku pidpriemstv vitchyznianoho mashynobuduvannia [Theoretical foundations of integrated development of domestic engineering enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, 43, p. 119-124 [in Ukrainian].
8. Zagranovskaya, A. (2011). Integratsiya predpriyatiy: otsenka tselesoobraznosti i dopustimoy stepeni nezavisimosti uchastnikov kholdinga [Integration of enterprises: assessment of the feasibility and permissible degree of independence of the holding's participants]. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG. 223 p. [in Russian].
9. Ivanov, Yu. B., Pylypenko, A. A. (2012). Intehratsiyniy rozvytok subiektiv hospodariuvannia: teoretychne obgruntuvannia ta orhanizatsiia upravlinnia [Integrative development of business entities: theoretical justification and management organization]. Kharkiv, Inzhnek. 400 p. [in Ukrainian].
10. Hutsaliuk, O., Bondar, Yu., Popov, O. (2022). Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 41-51. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85).
11. Lenskiy, Ye. V. (2001). Korporativnyy biznes [Corporate business]. Minsk, Armita-Marketing. 480 p. [in Russian].
12. Mikula, N. A., Zasadko, V. V. (2014). Transkordonne spivrobitnytstvo Ukrainy v konteksti ievrointehratsii [Cross-border operation of Ukraine in the context of European integration: monograph]. Kyiv, NISD. 316 p. [in Ukrainian].
13. Mitsenko, N. H. (2015). Formuvannia intehrovanykh ekonomichnykh system v sferi tovarnoho obihu [Formation of integrated economic systems in the field of commodity circulation]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo – Trade, commerce, entrepreneurship*, Issue 19, pp. 133–141 [in Ukrainian].
14. Pidchosa, O. V. (2012). Stratehiia vertikalnoi intehratsii yak osnova rozbudovy mizhnarodnoho vyrobnytstva naftohazovykh TNK [The strategy of vertical integration as a basis for the development of international production of oil and gas TNCs]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI – Economic annals-XXI*, 7-8, pp. 23-28 [in Ukrainian].
15. Ponomarenko, V. S. (1999). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom [Strategic management of the enterprise]. Kharkiv, Osnova. 620 p. [in Ukrainian].
16. Sazonets, I. L. (2008). Korporativne upravlinnia. Svitovyi dosvid ta mekhanizm zaluchennia investytsii [Corporative management. World experience and investment attraction mechanism]. Kyiv, CEL. 304 p. [in Ukrainian].
17. Skopenko, N. S. (2012). Formuvannia ta rozvytok intehrovanykh ob'iednan v APK Ukrainy [Formation and development of integrated associations in the agricultural sector of Ukraine]. Kyiv, NUHT. 266 p. [in Ukrainian].
18. Mochernyi, V. S. (Ed.). (1993). Sobstvennost i hozyajstvennyi mekhanizm v usloviyah obnoveniia ekonomiki [Property and economic mechanism in the context of economic renewal]. Lviv, Svit. 176 p. [in Russian].
19. Yanchuk, M. B. (2013). Intehratsiia aviabudivnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh hlobalizatsiynykh vyklykiv [Integration of aviation enterprises of Ukraine in the minds of globalization wikis]. Kyiv, Osvita Ukrainy. 326 p. [in Ukrainian].
20. Doytch, N., Cakan, E. (2011). Growth Effects of Mergers and Acquisitions: A Sector-level Study of OECD countries. *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*, No. 1 (3), pp. 120-129.
21. Finkelstein, C. (2006). Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. Boston: Artech House. 504 p.
22. Gasmı, F., Laffont, J. J., Sharkey, W. W. (2002). The natural monopoly test reconsidered: an engineering process-based approach to empirical analysis in telecommunications. *International Journal of Industrial Organization*, No. 20, pp. 435-459. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0167-7187\(00\)00103-X](https://doi.org/10.1016/S0167-7187(00)00103-X).
23. Gaughan, P. (2002). Mergers, acquisitions, and corporate restructurings. New York: John Wiley & Sons, Inc. 632 p.
24. Miller, T. E. (2000). Totally Integrated Enterprises. A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement. London: St. Lucie Press. 226 p. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781420032031>.
25. Sirower, M. L. (1997). The Synergy Trap. New York: The Free Press. 304 p.
26. Oviatt, B. O., McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *J. of International Business Studies*, Vol. 36, No. 1, pp. 29–41. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>.
27. Pitelis, C., Sugden, R. (2000). The Nature of the Transnational Firm. Psychology Press.
28. Rebstock, M. (2008). Ontologies-Based Business. Berlin, Springer. 279 p.
29. Sherman, A. J. (1998). Mergers and Acquisitions from A to Z: Strategic and Practical Guidance for Small and Middle market Buyers and Sellers. U.S., AMACOM. 272 p.
30. Hutsaliuk, O. M. (2017). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporativnyimi intehratsiynymi protsesamy [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (33), pp. 28-33 [in Ukrainian].

Лінь Ц. Визначення сутності корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління

Дослідження присвячено визначенню сутності корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління, зокрема було ґрунтовно узагальнено зарубіжні і вітчизняні дослідження сутності та процесів корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління та обґрунтовано основні засади управління процесами корпоративної інтеграції. У своєму дослідженні ми дійшли до такого погляду, що інтеграція може бути представлена в динаміці як процес, і в статичній як

стан, результат процесу. За всієї численності видів інтеграції ми прийшли до висновку, що вони зводяться до двох варіантів залежно від суб'єктного складу учасників: територіальна (міждержавна, міжрегіональна) інтеграція; виробнича інтеграція. Проведене дослідження дозволило виділити в рамках течій та шкіл економічної теорії різні напрямки до дослідження інтеграційної активності, що пояснюється складністю, багатокomпонентністю та взаємообумовленістю складових досліджуваного явища.

Також проведений нами аналіз літературних джерел виявив відсутність універсального підходу як до феномену корпоративної інтеграції, так і до її типології. Відтак, було розглянуто її сутність та процес у рамках неокласичного напрямку, інституційної економічної теорії, з позиції структурно-функціонального підходу та світогосподарського підходу. На сьогоднішній день існує підхід, який досліджує інтеграційні процеси в двох сферах: міжнародні економічні відносини і організаційно-економічні відносини на рівні окремих організацій. Залежно від напрямку корпоративної інтеграції було виділено основні види угод злиття та поглинання. У дослідженні за рівнем централізації функцій було виділено та схематично представлено дві основні організаційно-економічні форми корпоративного об'єднання: міжнародна корпорація та міжнародний стратегічний альянс. Також нами були розглянуті управлінські ознаки класифікації інтеграційних об'єднань з кількох різних аспектів: рівень інтеграції; цілі інтеграції; форма власності; сфера діяльності; географічне охоплення.

Нами були детально охарактеризовані форми міжнародних корпорацій, такі як національні об'єднання, синдикат, трест, концерн, конгломерат, оскільки ці форми є жорстким і довгостроковим видом об'єднання компаній. Визначено, що кожна з розглянутих організаційно-економічних форм може бути утворена різними методами, які ми представили у авторській класифікації методів утворення організаційно-економічних форм міжнародної корпоративної інтеграції. Було визначено, що управління процесами корпоративної інтеграції, вимагає обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень. Ці рішення визначаються різними факторами: стратегічна орієнтація; нові конкурентні переваги та компетентності; взаємодія з іншими суб'єктами економічних відносин. Ці параметри впливають на розробку та реалізацію управлінських рішень у сфері корпоративної інтеграції.

У статті визначені декілька широко використовуваних методів управління процесами корпоративної інтеграції, які допомагають забезпечити успішне злиття або поглинання компаній: стратегічне планування; проєктний менеджмент; залучення ключових зацікавлених сторін; культурна інтеграція; ефективна комунікація. Відтак, вибір необхідних та ефективних методів управління залежить від конкретних обставин, стратегічних цілей та особливостей корпоративної інтеграції. Пропонується завжди обирати ті методи, які найкраще підходять для досягнення успішної інтеграції компаній, зокрема можна їх поєднувати та комбінувати.

Ключові слова: інтеграція, корпорація, корпоративна інтеграція, інтеграційні процеси, бізнес-середовище, управління процесами інтеграції.

Lin Z. Determination of the Essence of Corporate Integration in the Vector of Development of Corporate Management

The study is dedicated to determining the essence of corporate integration in the vector of corporate governance development, in particular, foreign and domestic research on the essence and processes of corporate integration in the vector of corporate governance development was thoroughly summarized and the basic principles of corporate integration process management were substantiated. In our research, we came to the view that integration can be represented in dynamics as a process, and in statics as a state, the result of a process. For all the multitude of types of integration, we came to the conclusion that they come down to two options depending on the subject composition of the participants: territorial (interstate, interregional) integration; production integration. The conducted research made it possible to identify within the currents and schools of economic theory different directions for the study of integration activity, which is explained by the complexity, multi-component and interdependence of the components of the phenomenon under study. Also, our analysis of literary sources revealed the absence of a universal approach both to the phenomenon of corporate integration and to its typology.

Therefore, its essence and process were considered within the framework of the neoclassical direction, institutional economic theory, from the standpoint of the structural-functional approach and the global economic approach. Today, there is an approach that examines integration processes in two areas: international economic relations and organizational and economic relations at the level of individual organizations. Depending on the direction of corporate integration, the main types of merger and acquisition agreements were highlighted. In the study, according to the level of centralization of functions, two main organizational and economic forms of a corporate association were highlighted and schematically presented: an international corporation and an international strategic alliance. We also considered the management characteristics of the classification of integration associations from several different aspects: level of integration; goals of integration; form of ownership; field of activity; geographic coverage.

We have described in detail the forms of international corporations, such as national associations, syndicates, trusts, concerns, and conglomerates, since these forms are a rigid and long-term type of association of companies. It was determined that each of the considered organizational and economic forms can be formed by various methods, which we presented in the author's classification of methods of formation of organizational and economic forms of international corporate integration. It was determined that management of corporate integration processes requires justification, adoption and implementation of management decisions. These decisions are determined by various factors: strategic orientation; new competitive advantages and competencies; interaction with other subjects of economic relations. These parameters affect the development and implementation of management solutions in the field of corporate integration.

The article identifies several widely used methods of managing corporate integration processes that help ensure a successful merger or acquisition of companies: strategic planning; project management; involvement of key stakeholders; cultural integration; effective communication. Therefore, the choice of necessary and effective management methods depends on specific circumstances, strategic goals and features of corporate integration. It is recommended to choose those methods that are best suited to achieve successful integration of companies, in particular, they can be combined.

Keywords: integration, corporation, corporate integration, integration processes, business environment, management of integration processes.

Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 11.05.2023

В. І. Перебийніс,

доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0002-4779-515X,
e-mail: perebyynis@gmail.com,

М. Є. Рогоза,

доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0002-5654-7385,
e-mail: rogoza.ne@gmail.com,

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава,

І. Г. Миколенко,

доктор економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0003-3800-6136,
e-mail: mykolenkoinna@ukr.net,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава,

Ж. А. Кононенко,

кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0003-0074-8249,
e-mail: konon_ukr@ukr.net,

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ ПОТОКАМИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

Вступ. Перманентна енергетична криза у глобальному вимірі, нестабільність світових ринків енергоресурсів, негативний вплив наслідків бойових дій на території України на соціально-економічний розвиток як на макро-, так і мікрорівні спонукає до удосконалення енергоощадної політики господарювання, підвищення ефективності енергозабезпечення та енерговикористання. Зазначене обумовлює доцільність поглибленої розробки теоретико-методологічних аспектів управління енергетичними потоками на засадах логістичного менеджменту в суб'єктах господарювання та територіальних громадах.

Економіко-управлінські аспекти виробництва енергії, її постачання і використання тривалий час знаходяться в полі зору таких науковців, як, зокрема, Т. Афонченкова [1], В. Гавриш [2-8], В. Гришко, В. Рабштина [9], Я. Дроботя [10], В. Дудко [11], О. Захарченко [12-14], С. Іванов [3; 5], А. Калініченко [6; 7], Т. Косарева [15], Є. Крикавський [16; 33], В. Ляшенко [17], О. Перебийніс [18], Г. Пудичева [19], О. Суходоля, Г. Рябцев [20], Ю. Харізішвілі [17; 20], О. Федірець [4; 21], Л. Фролова [22], також висвітлені у авторських працях [23-27].

Позитивно оцінюючи досягнуте дослідниками, проведений нами аналіз вказує на необхідність подальшого розвитку теорії управління енергетичними потоками у контексті логістики. Зокрема, доцільним є уточнення поняття «енергетичний потік», його розмірності, визначення стадій руху зазначе-

них потоків, завдань їх оптимізації, обґрунтування терміну «логістичне управління енергетичними потоками» та ін.

Мета статті – обґрунтування теоретико-методологічних засад управління енергетичними потоками з використанням підходів логістичного менеджменту, що може бути покладено в основу розробки заходів з підвищення економічної ефективності енергозабезпечення та енерговикористання.

Результати дослідження. З точки зору логістики виробничо-комерційна діяльність може бути представлена у вигляді потокового процесу як сукупності окремих потоків. Під поняттям «потік» розуміється безперервний рух, надходження великої кількості чого-небудь; велика кількість, маса чого-небудь, що рухається в одному напрямі [28, с. 841].

Наукова категорія «енергія» (від грецьк. – дія, діяльність) з філософських позицій розглядається як загальна міра всіх форм руху матерії [29]. Конкретніше розуміння цього поняття наведено в Законі України «Про енергетичну ефективність». Термін «енергія» тут тлумачиться як усі види палива та енергії, які використовуються в національній економіці, у тому числі природний газ, вугілля, нафта, нафтопродукти, скраплений газ, відновлювані джерела енергії, теплова енергія, електрична енергія та будь-які інші форми енергії, визначені у нормативних актах про статистику в галузі енергетики [30]. У Законі України «Про енергозбереження», який не-

щодавно втратив чинність, було подано схоже за змістом поняття – "паливно-енергетичні ресурси", як сукупність всіх природних і перетворених видів палива та енергії, які використовуються в національному господарстві [31].

Енергетичним потоком, на наш погляд, доцільно вважати сукупність енергетичних ресурсів, що циркулюють у логістичній системі, а також між логістичною системою та її зовнішнім середовищем з метою енергозабезпечення логістичних та технологічних процесів.

Розмірність енергетичного потоку може бути подана у вигляді відношення кількості енергії (в умовних одиницях палива) до одиниці виміру часу (година, доба, місяць, квартал, рік).

Залежно від видів енергії енергетичні потоки поділяють на потоки електричної, теплової, світлової та іншої енергії [19].

Енергетичні потоки охоплюють рух енергетичних ресурсів – від первинного джерела (енерго-виробників чи постачальників) до кінцевого споживача (господарюючих суб'єктів).

Далі здійснюється переміщення цих ресурсів від одного робочого місця до іншого (при використанні стаціонарного енергоспоживаючого облад-

нання) чи приведення в рух мобільних технічних засобів (транспортних машин, машинно-тракторних агрегатів та ін.) у процесі використання енергоресурсів (виконання транспортної роботи, механізованих операцій, здійснення електроприводу відповідного устаткування, автоматизованих процесів та ін.).

Тобто, енергетичні потоки утворюються у процесі виробничо-комерційної діяльності господарюючих суб'єктів при застосуванні таких логістичних операцій як, наприклад, навантаження, транспортування, розвантаження, складування, і технологічних операцій при виробництві та збуті продукції, відповідно, при використанні та зберіганні енергетичних ресурсів.

Втім, варто зазначити, що при цьому процеси енергопостачання та енерговикористання супроводжуються певними енергетичними втратами, адже частина енергії переходить у навколишнє природне середовище, часто завдаючи йому шкоду, зокрема, й у глобальному масштабі (глобальне потепління).

Розглядаючи економічний зміст енергетичних ресурсів, варто зазначити, що вони формують економічний кругообіг за рахунок фінансового потоку (рис. 1):

Енергоресурси, закуплені на власні чи позичкові кошти > продукція, вироблена внаслідок використання енергоресурсів > гроші (виручка від реалізації виробленої продукції як товару) > енергоресурси, закуплені на кошти, отримані від реалізації виробленої продукції

Рис. 1. Економічний кругообіг енергетичних ресурсів

Варто зауважити, що енергоресурси як товар можуть як імпортуватися, так і експортуватися.

Енергетичний потік взаємодіє з матеріальним потоком, що функціонує у вигляді руху матеріальних ресурсів, значною мірою визначаючи його обсяги, інші параметри. Тому, зокрема, спільним між енергетикою та транспортом є притаманність цим видам економічної діяльності потокових процесів у вигляді матеріальних потоків (у вигляді вантажо-потоків) та енергетичних потоків.

До речі, частина енергетичного потоку є складовою матеріального потоку. Це стосується, зокрема, енергетичних ресурсів, що мають рідку, тверду та газоподібну матеріально-речову субстанцію.

Енергетичні потоки формуються рухом енергетичних ресурсів. Варто розрізняти такі групи енергоресурсів [23, с. 11-12], як: 1) природне паливо; 2) продукти технологічної переробки природного палива; 3) побічні енергоресурси; 4) відновлювані енергоресурси.

До природних видів палива відносять: а) вугілля (кам'яне і буре), сланці, нафту (включаючи газовий конденсат), газ горючий природний та підземної газифікації, що використовуються безпосередньо чи підлягають технологічній переробці; б) торф паливний, дрова для опалення, відходи сіль-

ськогосподарського виробництва, лісозаготівлі та деревообробки тощо, які використовують переважно для опалення.

До продуктів технологічної переробки природного палива належить: а) дизельне пальне, бензин автомобільний та авіаційний, гас, газотурбінне пальне, мазут флотський (використовуються як моторне пальне); б) пічне побутове пальне, мазут топковий, газ горючий штучний, газ скраплений, брикети вугільні та торф'яні та ін. (переважно застосовуються з метою отримання теплової енергії).

Побічні енергоресурси – це, зокрема, такі, як побічні горючі гази плавильних печей, горючі відходи процесів хімічної та термохімічної переробки вуглецевої та вуглеводневої сировини, синтез-газ та ін.

Серед різних видів (рідкого, твердого, газоподібного) палива особливу увагу привертає рідке пальне, що одержують при переробці нафти – дизельне пальне, бензини, гас, мазут, які використовують перш за все мобільними технічними засобами (автомобілями, тракторами, залізничним, авіаційним, водним транспортом та ін.). У котельних і паросилових установках, теплицях, у житлово-комунальному господарстві застосовуються газоподібні та тверді види палива.

Відновлювані енергоресурси – це гідроенергія, геотермальна енергія, атомна енергія, сонячна енергія, енергія вітру, енергія морських припливів, енергія біомаси та ін.

Особливе місце займають такі види енергії, як електрична та теплова (пара і гаряча вода), що мають високу транспортабельність. особливо електроенергія.

Поряд з оцінкою прямих енерговитрат для характеристики технологій виробництва аграрної продукції застосовується метод біоенергетичної оцінки, що ґрунтується на енергетичному аналізі [9, с. 9]. Термін “енергетичний аналіз”, який прийнятий у 1975 р. Міжнародною федерацією інститутів перспективних досліджень, є сферою досліджень сільськогосподарських систем з погляду витрат енергії на виробництво продуктів харчування, кормів та технічного волокна [23, с. 92].

З урахуванням зазначеного класифікувати енергетичні потоки доцільно, використовуючи методичні підходи, подані у праці [13, с. 27-28].

По-перше, щодо логістичної системи варто виокремлювати зовнішній енергетичний потік (потік енергоресурсів, які надходять у логістичну систему із зовнішнього середовища) та внутрішній енергетичний потік (потік енергоресурсів, що виникає і використовується у внутрішньому середовищі логістичної системи).

По-друге, стосовно фізичних властивостей енергоресурсів доцільно виділяти матеріальні енергетичні потоки, що мають рідку, тверду та газоподібну матеріально-речову субстанцію (зокрема, бензин автомобільний та авіаційний, дизельне паливо, мазут топковий, вугілля та деякі інші) та енергетичні потоки, що мають іншу матеріально-речову субстанцію (зокрема, електроенергія, сонячна енергія, енергія м’язів людини).

По-третє, за рівнем відтворення енергетичних ресурсів варто виокремлювати енергетичні потоки поновлюваних енергоресурсів (енергія Сонця, людини, тварин, енергія біомаси) та енергетичні потоки непоновлюваних (вичерпних) енергоресурсів (такі корисні копалини як нафта, газ, вугілля);

По-четверте, стосовно цілей використання доцільно виділяти активні і пасивні енергетичні потоки. Активні енергетичні потоки можна поділяти на прямі енергетичні потоки (зокрема, енергія людини та робочих тварин, сонячна енергія, електроенергія) та непрямі енергетичні потоки (енергія, уречевлена в насінні, добривах, засобах захисту рослин та ін.). Пасивні потоки енергії можуть бути представлені енергією, уречевленою в основному капіталі (зокрема, в техніці, будівлях і спорудах, транспортних засобах).

По-п’яте, за джерелом виникнення енергетичних ресурсів варто виокремлювати техногенні енергетичні потоки (наприклад, потоки енергії, уречевленої в техніці, мінеральних добривах, пальному, вугіллі, газові) та біогенні енергетичні потоки (зо-

крема, енергія живої праці, сонячна радіація, енергія гумусу).

Енергетичний потік перетворюється в запас енергетичних ресурсів, якщо його розглядати при здійсненні логістичних операцій у певний момент часу (крім електроенергії, яку акумулювати при багатьох видах економічної діяльності досить складно).

Як показують дослідження, енергетичний потік (наприклад, рух пального) проходить такі стадії: стадія закупівель, стадія зберігання, стадія використання (трансформації).

Величина енергетичного потоку на стадії закупівель ($P_{еп}$) може бути подана такою залежністю (1):

$$P_{еп} = E_{еп} / T_{еп}, \quad (1)$$

де $E_{еп}$ – обсяг поставки енергоресурсів;

$T_{еп}$ – час поставки енергоресурсів.

На стадії зберігання величина енергетичного потоку ($P_{ез}$) буде мати такий вигляд (2):

$$P_{ез} = E_{ез} / T_{ез}, \quad (2)$$

де $P_{ез}$ – обсяг зберігання енергоресурсів;

$T_{ез}$ – час зберігання енергоресурсів.

Величина енергетичного потоку на стадії використання енергоресурсів, наприклад, у вигляді трансформації пального в теплову енергію у двигуні чи іншому енергетичному агрегаті, ($P_{ев}$) подається у вигляді такої залежності (3):

$$P_{ев} = E_{ев} / T_{ев}, \quad (3)$$

де $E_{ев}$ – обсяг енергоресурсів, що використовується (трансформується);

$T_{ев}$ – час використання (трансформації) енергоресурсів.

Загальна величина енергетичного потоку (P_e) може бути подана такою залежністю (4):

$$P_e = P_{еп} + P_{ез} + P_{ев}. \quad (4)$$

Операційні процеси в логістичних системах суб’єктів господарювання ґрунтуються на управлінні певними видами потоків, зокрема, матеріальних, енергетичних, інформаційних, фінансових, кадрових (див. таблицю) [13, с. 15].

Управляти енергетичним потоком можна таким чином:

1) змінювати напрям енергетичного потоку за рахунок зміни напрямку руху машин і механізмів, зокрема, транспортних і транспортно-технологічних засобів;

2) обмежувати величину енергетичного потоку до величини пропускної здатності технологічної лінії, що використовуються у виробничому процесі, чи до нульової позначки, призупиняючи дію енергоспоживаючих технічних засобів.

Просування енергетичних ресурсів від їх виробників до споживачів варто здійснювати з урахуванням «шести правил логістики» (логістичний мікс чи комплекс логістики) [32, с. 128]: 1) продукт – потрібний продукт; 2) кількість – у необхідній кількості; 3) якість – необхідної якості; 4) час – необ-

Процеси, потоки та управління ними в суб'єктах господарювання

Операційний процес	Вид потоку	Вид управління (менеджменту)
Постачання (ресурсне забезпечення)	Матеріальний потік	Управління постачанням (управління ресурсозабезпеченням)
Виробництво продукції	Матеріальний потік	Управління виробництвом (операційний менеджмент)
Збут продукції	Матеріальний потік	Управління збутом (маркетинговий менеджмент)
Переміщення (транспортування) вантажу	Матеріальний потік	Транспортно-логістичний менеджмент
Забезпечення енергоресурсами	Енергетичний потік	Управління енергозабезпеченням (енергетичний менеджмент)
Інформаційне забезпечення	Інформаційний потік	Управління інформаційним забезпеченням (інформаційний менеджмент)
Фінансове забезпечення	Фінансовий потік	Управління фінансами (фінансовий менеджмент)
Кадрове забезпечення	Кадровий потік	Управління персоналом (кадровий менеджмент)

хідно доставити у потрібний час; 5) місце – у потрібне місце; 6) витрати – з мінімальними витратами.

«Економічна енциклопедія» містить тлумачення поняття «логістичне управління» (по Є. Крикавському), як процесу формування стратегії, планування, управління й контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта [33, с. 207]. Інша дослідниця (Л. Фролова) логістичне управління розглядає як цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства [22].

Зважаючи на зазначені підходи, під логістичним управлінням енергетичними потоками варто розуміти процес стратегування, планування та контролю руху потоків енергетичних ресурсів від постачальника до господарюючого суб'єкта (як логістичної системи), а також у внутрішньовиробничій логістичній підсистемі під час енерговикористання.

З одного боку, логістичне управління енергетичними потоками є складовою енергетичного менеджменту як процесу, спрямованого на оцінку витрат енергоресурсів та визначення раціональних шляхів їх використання [23, с. 7]. З іншого боку, логістичне управління енергетичними потоками є складовою логістичного менеджменту.

У запропонованій матриці логістичного управління енергетичними потоками кожен квадрант відображає зміст конкретного процесу, що стосується руху енергетичних потоків (рис. 2).

	Енергозабезпечення	Енергоспоживання
Енергетичні потоки в динаміці (рух енергоресурсів)	Квадрант 1 Управління рухом енергоресурсів у процесі енергопостачання (енергогенерації)	Квадрант 2 Управління рухом енергоресурсів у процесі виробництва продукції (послуг)
Енергетичні потоки в статичності (запаси енергоресурсів)	Квадрант 3 Управління запасами енергоресурсів у процесі енергопостачання (енергогенерації)	Квадрант 4 Управління запасами енергоресурсів у процесі виробництва продукції (послуг)

Рис. 2. Матриця логістичного управління енергетичними потоками у процесі енергопостачання (енергогенерації) та енергоспоживання.

Завданням оптимізації енергетичних потоків доцільно вважати мінімізацію загальних логістичних витрат суб'єктів господарювання та територіальних громад у процесі енергозабезпечення та енерговикористання.

Висновки.

1. Енергетичним потоком доцільно вважати сукупність енергетичних ресурсів, що циркулюють у логістичній системі, а також між логістичною системою та її зовнішнім середовищем з метою енергозабезпечення логістичних та технологічних процесів. Частина енергетичного потоку є складовою матеріального потоку. Це стосується, зокрема, енергетич-

них ресурсів, що мають рідку, тверду та газоподібну матеріально-речову субстанцію.

2. Розмірність енергетичного потоку може бути подана у вигляді кількості енергії (в умовній одиниці палива) до одиниці виміру часу (година, доба, місяць, квартал, рік).

3. Енергетичний потік перетворюється в запас енергетичних ресурсів, якщо його розглядати при здійсненні логістичних операцій у певний момент часу (крім електроенергії, яку акумулювати при багатьох видах економічної діяльності досить складно).

4. Встановлено, що енергетичний потік проходить такі стадії: стадія закупівель, стадія зберігання,

стадія використання (трансформації). Обґрунтовані підходи щодо розрахунку величини енергетичного потоку на зазначених стадіях та загальної величини енергетичного потоку.

5. Під логістичним управлінням енергетичними потоками варто розуміти процес стратегування, планування та контролю руху потоків енергетичних ресурсів від постачальника до господарюючого суб'єкта (як логістичної системи), а також у

внутрішньовиробничій логістичній підсистемі під час енерговикористання.

6. Розроблена матриця логістичного управління енергетичними потоками у процесі енергопостачання (енергогенерації) та енергоспоживання. Під завданням оптимізації енергетичних потоків доцільно вважати мінімізацію загальних логістичних витрат суб'єктів господарювання та територіальних громад у процесі енергозабезпечення та енерговикористання.

Література

1. Афонченкова Т. М. Економічний механізм енергозбереження агропідприємств. Київ : ННЦ ІАЕ, 2009. 176 с.
2. Гавриш В. І., Перебийніс В. І. Економічна ефективність біоконверсії рослинної сировини в біогаз. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. Том 20, №6. С. 68-75. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/33065>.
3. Іванов С. В., Перебийніс В. І., Гавриш В. І., Перебийніс Ю. В. Енергетична концепція Сергія Подолінського у контексті розвитку низьковуглецевої економіки. *Енергоефективність та енергозбереження: економічний, техніко-технологічний та екологічний аспекти* : колективна монографія / за заг. ред. П. М. Макаренка, О. В. Калініченка, В. І. Аранчій. Полтава: ПП «Астрая», 2019. С. 30-35.
4. Перебийніс В. І., Федірець О. В., Гавриш В. І. Техніко-технологічне забезпечення конкурентоспроможності на засадах енергетичного менеджменту. *Вісник економічної науки України*. 2016. №1 (30). С. 110-114.
5. Ivanov S., Perebyunys V., Havrish V., Perebyunys U. Low-carbon economy: modern view of energy concept of Serhiy Podolynsky. *Economic transformation in Ukraine: comparative analysis and European*. Warsaw: Consilium Sp. zo. o. 2017. P. 79 - 91. URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5217/1/Low-carbon%20economy.pdf>.
6. Kalinichenko A., Havrish V., Perebyunys V. Evaluation of biogas production and usage potential. *Ecological Chemistry and Engineering S*. 2016. Vol. 23. Is. 3. P. 383 - 400. URL: <https://sciendo.com/es/article/10.1515/eces-2016-0027>. DOI: <https://doi.org/10.1515/eces-2016-0027> [Scopus, WoS].
7. Kalinichenko A., Havrish V., Perebyunys V. Sensitivity analysis of investment project of biogas plant. *Applied ecology and environmental research*. 2017. Vol. 15 (4). P. 969-985. URL: https://www.researchgate.net/publication/320404090_Sensitivity_analysis_in_investment_project_of_biogas_plant. DOI: https://doi.org/10.15666/aeer/1504_969985 [Scopus, WoS].
8. Perebyunys V., Havrish V., Perebyunys U. Energy efficient regional development strategies. *Wspolpraca europejska*. 2016. Vol. 8(15). P. 99 - 107. URL: <https://european-cooperation.eu/index.php/EC/issue/view/16/8-15>.
9. Гришко В. В., Перебийніс В.І., Рабштина В.М. Енергозбереження в сільському господарстві (економіка, організація, управління). Полтава: Полтава, 1996. 280 с.
10. Перебийніс В. І., Дроботя Я. А. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 279 с.
11. Дудко В. Б., Шевченко В. Б. Енергетичний аспект логістичної системи *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1 : Економіка і управління*. 2011. № 1. С. 129-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2011_1_19.
12. Перебийніс В. І., Захарченко О.Г. Енергетичний менеджмент логістичних систем підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Серія «Економічні науки»*. 2017. № 1(79). С. 46-51. URL: <http://journal.puet.edu.ua/>.
13. Перебийніс В. І., Захарченко О. Г. Ефективність використання енергетичних ресурсів у логістичних системах агропродовольчого комплексу: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 185 с.
14. Перебийніс В. І., Захарченко О. Г. Система показників енергетичної ефективності виробництва насіння соняшнику. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 2. С. 20-24. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3929>.
15. Перебийніс В. І., Рогоза М. Є., Косарева Т. В., Перебийніс Ю. В. Матеріально-технічне забезпечення агропродовольчого комплексу в контексті модернізації промисловості. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 92-100. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2019/14-Perebeinis.pdf>.
16. Крикавський С.В. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
17. Харазішвілі Ю. М., Ляшенко В. І. Стратегічні сценарії сталого розвитку та інституційні умови досягнення. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 282-302. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-282-302](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-282-302).
18. Перебийніс В. І., Перебийніс О. В. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування: монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2006. 207 с.
19. Пудичева Г. О. Логістичні потоки в енергетичному господарстві підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 115-118. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-20>.
20. Суходоля О. М., Рябцев Г. Л., Харазішвілі Ю. М. Методологія оцінювання впливу загроз на рівень енергетичної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 3-16. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).3-16](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).3-16).
21. Перебийніс В. І., Федірець О. В. Енергетичний фактор забезпечення конкурентоспроможності продукції : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 190 с.
22. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. 261 с.
23. Перебийніс В. І. Енергетичний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: Інтерграфіка, 2004. 232 с.
24. Перебийніс В. І., Рогоза М. Є., Миколенко І. Г., Кононенко Ж. А. Стратегічні аспекти енергозабезпечення випереджаючого інноваційного розвитку економіки. *Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку*: монографія / за заг. ред. Н. С. Ілляшенко. Суми : Територія, 2020. С. 31-43.
25. Перебийніс В. І. Формування економічної та енергетичної безпеки бурякоцукрового підкомплексу. *Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: збірник наукових праць*. / НАН України, Ін-т економіки промисловості; редкол.: О. І. Амоша (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), Ю. С. Залознова та ін. Київ, 2018. С. 33-46.

26. Рогоза М. Є., Перебийніс В. І., Кузьменко О. К., Миколенко І. Г. Стратегії розвитку агропродовольчого комплексу в контексті економічної та енергетичної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 3-8. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).3-8](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).3-8).
27. Соціально-економічний розвиток України: моделі, механізми, стратегії: монографія / М. Є. Рогоза, В. І. Перебийніс, К. Ю. Вергал та ін.; за наук. ред. д. е. н., проф. М. Є. Рогози. Полтава: ПУЕТ, 2021. 148 с.
28. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 170 000 слів і словосполучень. Т. 2 / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
29. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%C5%ED%E5%F0%E3%B3%FF>.
30. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21 жовтня 2021 року № 1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20>.
31. Про енергозбереження: Закон України від 1 липня 1994 року № 74/94-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/94>.
32. Mathe, H. and Tixier, D. (2010). *La logistique*. (7e édition) Paris: PUF (Presses Universitaires de France).
33. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 2. / ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Академія, 2001. 848 с.

References

- Afonchenkova, T. M. (2009). *Ekonomichnyi mehanizm enerhozberezhennia ahropidpriemstv* [Economic mechanism of energy saving of agricultural enterprises]. Kyiv, National Research Center Institute of Agrarian Economy, 176 p. [in Ukrainian].
- Havrysh, V. I., Perebyynis, V. I. (2014). *Ekonomichna efektyvnist biokonversiii roslynnoi syrovyny v biohaz* [Economic efficiency of bioconversion of vegetable raw materials into biogas]. *Naukovi pratsi Natsional'noho universytetu harchovykh tehnologii – Scientific Works of National University of Food Technologies*, Vol. 20, Issue 6, pp. 68-75. Retrieved from <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/33065> [in Ukrainian].
- Ivanov, S. V., Perebyynis, V. I., Havrysh, V. I., Perebyynis, Yu. V. (2019). *Enerhetychna kontsepsiia Serhii Podolynskoho u konteksti rozvytku nyzkovuhletsevoi ekonomiky* [Podolynsky's energy concept in context of development of low-carbon economy]. *Enerhoefektyvnist ta enerhozberezhennia: ekonomichni, tekhniko-tekhnolohichni ta ekolohichni aspekty* [Energy Efficiency and Energy Saving: Economic, Technological and Ecological Aspects]. (pp. 30-35). Poltava, PE "Astraia" [in Ukrainian].
- Perebyynis, V. I., Fedirets, O. V., Havrysh, V. I. (2016). *Tekhniko-tekhnolohichne zabezpechennia konkurentospromozhnosti na zasadakh enerhetychnoho menedzhmentu* [Technical and technological support of competitiveness on basis of energy management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, No. 1 (30), pp. 110-114. [in Ukrainian].
- Ivanov, S., Perebyynis, V., Havrysh, V., Perebyynis, Yu. (2017). *Low-carbon economy: modern view of energy concept of Serhiy Podolynsky. Economic transformation in Ukraine: comparative analysis and European*. (pp. 79-91). Warsaw, Consilium Sp. zo. o. Retrieved from <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5217/1/Low-carbon%20economy.pdf>.
- Kalinichenko, A., Havrysh V., Perebyynis, V. (2016). Evaluation of biogas production and usage potential. *Ecological Chemistry and Engineering S*, Vol. 23, Issue 3, pp. 383-400. Retrieved from <https://sciendo.com/es/article/10.1515/eces-2016-0027>. DOI: <https://doi.org/10.1515/eces-2016-0027> [Scopus, WoS].
- Kalinichenko, A., Havrysh, V., Perebyynis, V. (2017). Sensitivity analysis of investment project of biogas plant. *Applied ecology and environmental research*, Vol. 15 (4), pp. 969-985. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/320404090_Sensitivity_analysis_in_investment_project_of_biogas_plant. DOI: https://doi.org/10.15666/aecr/1504_969985 [Scopus, WoS].
- Perebyynis, V., Havrysh, V., Perebyynis, Yu. (2016). Energy efficient regional development strategies. *Wspolpraca europejska*, Vol. 8(15), pp. 99-107. Retrieved from <https://european-cooperation.eu/index.php/EC/issue/view/16/8-15>.
- Hrushko, V. V., Perebyynis, V. I., Rabshnyma V. M. (1996). *Enerhozberezhennia v silskomu hospodarstvi (ekonomika, orhanizatsiia, upravlinnia)* [Energy saving in agriculture (economy, organization, management)]. Poltava, Poltava. 280 p. [in Ukrainian].
- Perebyynis, V. I., Drobotya, Ya. A. (2012). *Lohistychno upravlinnia zapasamy na pidpriemstvah* [Logistic management of stocks at enterprises]. Poltava, PUET. 279 p. [in Ukrainian].
- Dudko, V. B., Shevchenko, V. B. (2011). *Enerhetychnyi aspekt lohistychnoi systemy* [Energy aspect of the logistics system]. *Chernihiv's'kyi naukovyi chasopys Chernihiv's'koho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnia: Ser. 1: Ekonomika i upravlinnia – Chernihiv Scientific Journal of the Chernihiv State Institute of Economics and Management. Ser. 1: Economics and management*, No. 1, pp. 129-134. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2011_1_19 [in Ukrainian].
- Perebyynis, V. I., Zaharchenko O. H. (2017). *Enerhetychnyi menedzhment lohistychnyh system pidpriemstv* [Energy management of logistics systems of enterprises]. *Naukovyi visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli: Seriiia "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade: Series "Economic Sciences"*, No. 1 (79), pp. 46-51. Retrieved from <http://journal.puet.edu.ua/> [in Ukrainian].
- Perebyynis, V. I., Zaharchenko, O. H. (2018). *Efektyvnist vykorystannia enerhetychnyh resursiv u lohistychnyh systemah ahroprodovolchoho kompleksu* [Effectiveness of the use of energy resources in the logistics systems of the agro-food complex]. Poltava, PUET. 185 p. [in Ukrainian].
- Perebyynis, V. I., Zaharchenko, O. H. (2017). *Systema pokaznykiv enerhetychnoi efektyvnosti vyrobnytstva vytrat soniashnyku* [System of indicators of energy efficiency of sunflower seed production]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Actual Problems of Innovative Economy*, No. 2, pp. 20-24. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3929> [in Ukrainian].
- Perebyynis, V. I., Rogoza, M. Ye., Kosarieva, T. V., Perebyynis, Yu. V. (2019). *Materialno-tekhnichne zabezpechennia ahroprodovolchoho kompleksu v konteksti modernizatsiui promyslovosti* [Material and technical support of the agro-food complex in the context of industrial modernization]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, pp. 92-100. Retrieved from <http://www.venu-journal.org/download/2019/14-Perebeinis.pdf> [in Ukrainian].
- Krykavskiy, Ye. V. (2005). *Lohistychno upravlinnia* [Logistics management]. Lviv, Publishing House of the National University "Lviv Polytechnic". 684 p. [in Ukrainian].
- Harazishvili, Yu. M., Liashenko, V. I. (2019). *Stratehichni stsenarii staloho rozvytku ta instytutitsiini umovy dosiahnennia* [Strategic scenarios of sustainable development and institutional conditions of achievement]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of Donbass*, 3(57), pp. 282-302. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-282-302](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-282-302) [in Ukrainian].
- Perebyynis, V. I., Perebyynis, O. V. (2006). *Transportno-lohistychni systemy pidpriemstv: formuvannia ta funktsionuvannia* [Transport and logistics systems of enterprises: formation and functioning] Poltava Editorial and publishing center of the Poltava University of Consumer Cooperation of Ukraine. 207 p. [in Ukrainian].

19. Pudycheva, H. (2019). Lohistychni potoky v enerhetychnomu hospodarstvi pidpryemstva [Logistic flows in enterprise energy system]. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpryemnytstvo – State and regions. Series : Economics and Business*, 4, pp. 115-118. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-20> [in Ukrainian].
20. Sukhodolia, O. M., Riabtsev, G. L., Kharazhshvili, Yu. M. (2021). Metodolohiia otsiniuvannya vplyvu zahroz na riven enerhetychnoi bezpeky [Methodology for Evaluating of Threats Influence on the Energy Security Level]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*, 2 (41), pp. 3-16. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).3-16](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).3-16) [in Ukrainian].
21. Perebyinis, V. I., Fedirets O. V. (2012). Enerhetychnyi faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti produkttsii [Energy factor of ensuring competitiveness of products]. Poltava, PUET. 190 p. [in Ukrainian].
22. Frolova, L. V. (2004). Lohistychni upravlinnia pidpryemstvom: teoretyko-metodolohichni aspekty [Logistics management of enterprise: theoretical and methodological aspects]. Donetsk, DonDUET named after Tugan-Baranovsky. 261 p. [in Ukrainian].
23. Perebyinis, V. I. (2004). Enerhetychnyi menedzhment [Energy management]. Poltava, Interhrafika. 232 p. [in Ukrainian].
24. Perebyinis, V. I., Rogoza M. Ye., Mykolenko, I. G., Kononenko, Zh. A. (2020). Stratehichni aspekty enerhozabezpechennia vyperedzhaui innovatsiyni rozvytok ekonomiky [Strategic aspects of energy supply ahead of innovative development of the economy]. *Upravlinnia stratehiitamy vyperedzhuvalnoho innovatsiynoho rozvytku [Management of strategies of anticipatory innovative development]*. (pp. 31-43). Sumy, Terytoriia [in Ukrainian].
25. Perebyinis, V. I. (2018). Formuvannia ekonomichnoi ta enerhetychnoi bezpeky buriakotsukrovoho pidkompleksu [Formation of economic and energy security of the sugar beet subcomplex]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Siomi Chumachenkivski chytannia – Economic management: theory and practice. Seven Chumachenko readings*, pp. 33-46. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
26. Rogoza, M. Ye., Perebyinis, V. I., Kuzmenko, O. K., Mykolenko, I. G. (2021). Stratehiii rozvytku ahroprodovolchoho kompleksu v konteksti ekonomichnoi ta enerhetychnoi bezpeky [Agri-food Complex Development Strategies in Context of Economic and Energy Security]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*, 1 (40), pp. 3-8. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).3-8](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).3-8) [in Ukrainian].
27. Rogoza, M. Ye., Perebyinis, V. I., Vergal K. Yu. et al. (2021). Sotsialno-ekonomichni rozvytok Ukrainy: modeli, mehanizmy, stratehiii [Socio-economic development of Ukraine: models, mechanisms, strategies]. Poltava, PUET. 148 p. [in Ukrainian].
28. Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy: 170 000 sliv i slovospoluchen [Large explanatory dictionary of modern Ukrainian: 170,000 words and phrases]. (2004). Vol. 2 / Busel, V. T. (compiler and chief editor). Kyiv; Irpin, Publishing and Trading Company "Perun". 1440 p. [in Ukrainian].
29. Slovnyk inshomovnyh sliv [Dictionary of foreign words]. Retrieved from <https://www.jnsm.com.ua/cgibin/u/book/sis.pl?Qry=%C5%ED%E5%F0%E3%B3%FF> [in Ukrainian].
30. Pro enerhetychnu efektyvnist: Zakon Ukrainy vid 21 zhovtnya 2021 roku № 1818-IX [On energy efficiency: Law of Ukraine dated October 21, 2021 No. 1818-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20> [in Ukrainian].
31. Pro enerhozberezhennia : Zakon Ukrainy vid 1 lypnia 1994 roku № 74/94-VR [On energy saving: Law of Ukraine dated July 1, 1994 No. 74/94-VR]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/94> [in Ukrainian].
32. Mathe, H. and Tixier, D. (2010). *La logistique. (7e édition) Paris : PUF (Presses Universitaires de France)* [in French].
33. Mocherny, S. V. (editor-in-chief) et al. (2001). *Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia]*. In 3 vol. Vol. 2. Kyiv, Academia. 848 p. [in Ukrainian].

Перебийніс В. І., Рогоза М. Є., Миколенко І. Г., Кононенко Ж. А. Логістичне управління енергетичними потоками: теоретико-методологічні засади

Уточнено теоретико-методологічні засади формування логістичного управління енергетичними потоками. Отримало подальший розвиток тлумачення економічні поняття «енергетичний потік», «розмірність енергетичного потоку». Розглянута сутність (субстанція) енергетичного потоку. Обґрунтовані стадії руху енергетичного потоку: стадія закупівель, стадія зберігання, стадія використання (трансформації). Сформульовано поняття «логістичне управління енергетичними потоками». Здійснено розробку матриці логістичного управління енергетичними потоками у процесі енергопостачання (енергогенерації) та енергоспоживання. Обґрунтовано завдання оптимізації енергетичних потоків.

Ключові слова: енергетичні ресурси, енергетичні потоки, логістичне управління.

Perebyinis V., Rogoza M., Mykolenko I., Kononenko Z. Logistics Management of Energy Flows: Theoretical and Methodological Principles

The article describes theoretical and methodological principles of logistic management of energy flows.

It is appropriate to consider the energy flow as a set of energy resources circulating in the logistics system, as well as between the logistics system and its external environment in order to provide energy for logistics processes. A part of the energy flow is a component of the material flow. This applies, in particular, to energy resources that have a liquid, solid and gaseous material substance.

Dimensionality of the energy flow can be expressed as the ratio of the amount of energy (in conventional units of fuel) to the unit of measurement of time (hour, day, month, quarter, year).

The energy flow turns into a stock of energy resources if it is considered during the implementation of logistics operations at a certain point in time (except for electricity, which is quite difficult to accumulate in many types of economic activity).

It has been established that the energy flow goes through the following stages: procurement stage, storage stage and use (transformation) stage. Approaches to calculating the amount of energy flow at the specified stages and the total amount of energy flow have been reasoned.

The logistics management of energy flows should be understood as the process of strategizing, planning and controlling the flow of energy resources from the supplier to the business entity (as a logistics system), as well as in the intra-production logistics subsystem during energy use.

The matrix of the logistic management system of energy flows in the process of energy supply (energy generation) and energy consumption has been developed. It is appropriate to consider the task of optimizing energy flows as minimization of the total logistics costs of business entities and territorial communities in the process of energy supply and energy use.

Keywords: energy resources, energy flows, logistics management.



В. І. Ляшенко,*доктор економічних наук, професор,*
ORCID 0000-0001-6302-0605,
e-mail: slaval.aenu@gmail.com,**О. В. Ліщук,***аспірант,*
ORCID 0000-0003-2157-2473,
e-mail: olishchuk@gmail.com,*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ*

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОСТОРОВИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ

Вступ. Наукова праця М. Портера [1], яка вийшла якраз під час бурхливої приватизаційної хвилі, що охопила весь світ, акцентувала увагу на тому, що конкурентна перевага створюється не урядами країн, а всередині компанії або галузі, при цьому роль уряду має непрямий характер і важлива лише для того, щоб посилити наявні конкурентні переваги.

Відомо, що у розвитку кластерів та індустріальних парків, як просторових підприємницьких систем (ППС) важливу роль грають стейкхолдери – підприємці, установи та організації наукового, виробничого, громадського та інших секторів, спрямовані на зміцнення існуючих та створення сприятливих умов для формування нових ППС у промисловості. Також навколо ППС формуються державні установи, які пропонують інструменти державної політики для їхнього розвитку – галузеві (направлені на визначений сектор економіки) або загального напрямку (з впливом на продуктивність та умови функціонування економіки, у тому числі у просторовому вимірі).

Не менш важливими з інституціональної точки зору є умови формування ППС (неформальні інститути), а саме: колективні уявлення про технологічний рівень та якість ресурсів, рівень довіри та партнерства між акторами та обмін інформацією, знаннями, навичками, законодавство у частині захисту прав власності та державної підтримки, стан корупції, роль локальної репутації.

ППС, як правило, виникають навколо природного ресурсу, потреб ринку або місцевих навичок; у результаті розвитку можуть з'являтися нові компанії, постачальники, суміжні виробництва та супутні сфери діяльності. Тобто формується просторова бізнес-система у певному регіоні, де державні організації та приватні компанії (промислові та сервісні компанії, дослідницькі центри, університети, фінансові установи, агенції, органи державної влади тощо) взаємодіють і координують свою діяльність для сприяння розвитку динамічних і життєздатних підприємницьких систем у певних промислових, на-

укових і технологічних сферах. Для підтримки розвитку регіону державна політика, як правило, торкається й питань сприяння розвитку ППС як середовища для створення нових робочих місць, інновацій, посилення співпраці у ланцюжку створення вартості.

Таким чином, дослідження, пов'язані з еволюцією та життєвими циклами ППС, так чи інакше торкаються й питань доцільності та ефективності державної політики їх підтримки. Такий інтерес породив цілий напрям досліджень, пов'язаних з розглядом концептуальних та практичних аспектів формування й реалізації політики сприяння розвитку ППС.

Так, наприклад, Група європейської кластерної політики під керівництвом Т. Петрін (2010) розробила положення, які стали основою для виникнення сучасного підходу до європейської кластерної політики, встановивши важливість державних втручань у розвиток кластерів шляхом їхньої підтримки [2].

Багато досліджень присвячено оцінці інструментів, що використовуються для ідентифікації та виявлення характеристик ППС. Так, наприклад, А. Ноєн пропонується три варіанти ідентифікації (географічне зосередження, критична маса, взаємодія та співробітництво) [4], продовжують його ідеї Т. Brenner, D. Fornahl [10] та Т. Andersson, S. Schwaag Serger, J. Sörvik, E. Wise Hansson [9]. Більш специфічні інструменти аналізу розглянуто у роботах К. Koschatzky та V. Lo (метод просторової концентрації) [5], Т. Andersen, M. Bjerre, E. W. Hansson (К-функція Ріплі) [6], Z. Zhao, Z. Zhao та P. Zhang (аналіз експорту) [7]. Більш поширеними є дослідження з використання бенчмаркінгу [8; 18; 19; 20].

Також особливу увагу науковці та експерти звертають на особливості формування політики розвитку ППС в різних країнах для виявлення й оцінки впливу державної політики на розвиток. Тобто важливим аспектом при дослідженні регуляторних механізмів формування просторових підприємницьких систем, якими є кластери та індустрі-

альні парки, є аналіз та оцінка інституційного забезпечення їх формування й функціонування, дослідження етапів розробки й реалізації політики та оцінки її ефективності тощо.

Мета статті – аналіз інституційного забезпечення формування та розвитку ППС в рамках підходу, що вивчає різні аспекти, зокрема на прикладі кластерної політики («cluster policy approach») і є частиною наукового напрямку з дослідження процесів розвитку організованих кластерів, тобто кластерів, що отримали поштовх до розвитку за допомогою цілеспрямованої політики (від створення до подальшого розвитку й підтримки), що є вкрай актуальним в рамках сучасного стану розвитку ППС.

Інший науковий напрям, оснований на вивченні етапів життєвого циклу природних ППС (як результату об'єднання територіально уособлених акторів) в рамках виконуваного дослідження не є актуальним, по-перше, через те, індустріальні парки не є природньо створеними просторовими підприємницькими системами, а по-друге, через те, що в сучасних умовах, що склалися в Україні, підтримувати природний життєвий цикл кластерів, як ППС, стає все важче, а інколи й неможливо, що потребує значної допомоги й підтримки від держави.

Результати дослідження. Інституційне забезпечення в рамках реалізації кластерної політики, як складової політики розвитку ППС, можна представити у вигляді трьох основних блоків: розробка і планування кластерної політики (оцінка наявності кластерів, характеристики кластерів, оцінки ринкової позиції кластеру); реалізація кластерної політики (створення кластерних агенцій, підтримка кластерних ініціатив); оцінка кластерної політики (стратегічні напрямки розвитку кластерних підприємницьких систем) [3].

Так, наприклад, *на етапі розробки і планування кластерної політики* доцільно ідентифікувати класери та виявити їхні характеристики (географічного зосередження, критичної маси, взаємодії та співробітництва) [4]. Вкрай важливо засновувати політику на чіткому розумінні ландшафту регіонального кластеру (картування) з метою визначення сильних та слабких сторін, пріоритетів розвитку, необхідності кластерної політики, можливостей просування стратегії розвитку кластерів, сприяння прийняттю рішень з фінансування.

Для цього може бути використана інформація, отримана в результаті господарської діяльності підприємств (акторів), зібрана із статистичних матеріалів, галузевих звітів, аналітичних агенцій тощо. Бенчмаркінг може допомогти провести оцінку діяльності кластеру, виявити конкурентоспроможність регіонального кластера на міжнародному рівні і краще ідентифікувати його сильні та слабкі сторони, надаючи інформацію про структуру та продуктивність підприємницьких систем в порівнянні з іншими [8].

За результатами кількісного (коефіцієнт локалізації, метод просторової концентрації [5], Ripley's K-method [6], Export data [7] та якісного аналізу (інтерв'ю, анкетування, експертне опитування лідерів громадської думки, фокус-групи, метод сніжної кулі [6]) формується інформація про регіональну економіку, учасників кластеру, визначення концентрації бізнесу, малих та потенційних кластерів, як ППС, інформація про конкурентоспроможність, плани дій [3].

Після проведення аналізу, який, як правило, проводиться на регіональному рівні, отримана інформація може бути перевірена за допомогою індивідуальних опитувань учасників ППС. Результатом проведеного аналізу є діапазон потенційних підприємницьких систем та реєстр компаній, згідно з яким можна оцінити вагу ППС з точки зору всіх компаній регіону.

Для розробки кластерної політики, як складової політики розвитку ППС, характеристику кластерів необхідно більш деталізувати: географічна (просторова) близькість, критична маса учасників, життєвий цикл системи, характер членів кластеру (активні, пасивні), динаміка та зв'язки в середині просторової підприємницької системи (зв'язки між учасниками, взаємна довіра, загальне бачення та стратегія, інституціалізація та баланс між співробітництвом та конкуренцією) [21].

Так, наприклад, географічна близькість впливає на обсяг операційних витрат, доступ до інформації та обмін на персональному рівні (приватні контакти та зустрічі), отримання спеціалізованих пропозицій від ринків факторів виробництва, ефективну взаємодію з місцевими споживачами [9].

«Критична маса» є показником кількості та якості учасників (акторів) ППС (кількості компаній, співробітників, наявності допоміжних структур, наукових установ тощо), що складають основу для найбільш інтенсивного співробітництва, використання інноваційного потенціалу та стабільного ринку [10]. З боку уряду як можливі способи підтримки досягнення критичної маси можуть розглядатися: підтримка підприємницької діяльності, заохочення підприємців для створення індустріальних парків, підтримка співробітництва підприємств з науковими установами та іншими кластерами.

Інформація про життєвий цикл ППС є важливою для розробки кластерної політики, оскільки її окремі заходи (такі як усунення бар'єрів та запобігання занепаду) можуть значно вплинути на розвиток цих підприємницьких систем.

Як правило, основними учасниками ППС є компанії, громадські діячі, науково-дослідні інститути та фінансові установи. Поруч з ними знаходяться формальні організації такі як торгові палати, ЗМІ, агенції з трансферу технологій та економічного розвитку, інкубатори тощо. Часто такі організації є дуже важливими для формування політики для просування науки та інновацій, стимулювання

співробітництва з регіонами-сусідами, визначення регіонального охопту політики та рівня підтримки (місцевий, регіональний, державний).

Динаміку та зв'язки всередині ППС можна розглядати з позицій приналежності до одного ланцюжку створення доданої вартості, спільного використання ринку пропозиції, спільних технологій або наявності центральної «діючої особи», головного актора (компанії або науково-дослідної установи). Така інформація є необхідною для можливості пропонування регіональними або національними програмами підтримки спільних проектів з розробки або виробництва, співробітництва з науково-дослідними інститутами та іншими допоміжними організаціями, організації конференцій зі стратегування.

Як правило, розробка стратегії розвитку ППС здійснюється на місцевому або регіональному рівні в залежності від масштабів ППС, а ініціативи з їх підтримки реалізуються на регіональному та державному рівнях (організація, управління, фінансування) [3].

Далі проводиться оцінка ринкової позиції ППС, тобто визначаються цільові ринки компаній та їх місце на ринку. Тут можуть бути використані: аналіз товарообігу (компаній-виробників, компаній-постачальників), аналіз потенціалу зростання (людський капітал, інноваційні технології, частка експорту, доступ до фінансів та ринків, наявність великих компаній тощо), порівняння з конкурентами (за розміром, спеціалізацією, інноваціями, обсягами експорту, вагою кластеру у регіоні).

Для інституційного забезпечення розвитку ППС можуть бути використані такі інструменти як створення співтовариств з навчання, найму, виробничих питань, залучення компаній у розробку стратегій кластеру, регіону, міста тощо.

Сприяння розвитку інноваційних технологій пов'язано з політикою інноваційного розвитку та НДДКР і може здійснюватися за допомогою підтримки розвитку дослідної інфраструктури, підтримки діяльності з трансферу технологій (спільні проекти дослідників з промисловцями).

Для розвитку людського капіталу можуть бути використані ініціативи зі створення технологічних навчальних програм, стажування, просунення кар'єрних перспектив у кластерному секторі.

Поліпшення регіональної інфраструктури є важливою частиною політичного втручання, забезпечуючи створення бізнес-парків, бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів (як правило, в рамках державно-приватного партнерства), розвиток транспортних комунікацій тощо.

До заходів з поліпшення доступу до фінансів можуть відноситися надання інформації, підтримка державного і приватного фінансування НДДКР шляхом надання кредитів та податкових преференцій, фінансування стартапів через конкурси бізнес-планів, фондів тощо, розширення доступу до венчурних фондів.

В таблиці представлено деякі заходи політики розвитку просторових підприємницьких систем у розрізі рівнів підтримки.

Таблиця

Заходи політики розвитку просторових підприємницьких систем у розрізі рівнів підтримки

Заходи	Рівень підтримки
Ініціативи фінансової підтримки кластерів	Державний, регіональний, місцевий
Розвиток людського капіталу	Державний, регіональний, місцевий
Податкові преференції для НДДКР, інноваційного розвитку	Державний
Підтримка трансферу технологій	Державний, регіональний
Сприяння розвитку інноваційних технологій	Державний, регіональний
Ініціативи з підтримки навчання	Регіональний, місцевий
Створення бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів	Державний, регіональний
Розвиток інфраструктури	Регіональний, місцевий
Підтримка інвестиційної діяльності	Регіональний
Створення фондів регіонального розвитку	Регіональний
Субсидії на підтримку розвитку кластеру	Державний
Надання інформації про ринки	Регіональний, місцевий
Сприятлива інституційна середа	Регіональний
Якість життя	Регіональний, місцевий

Складено за джерелом [3].

На етапі реалізації політики сприяння розвитку ППС припускається, що ця політика поєднує різні напрями соціально-економічного розвитку держави, які закріплені у різних сферах управління та на різних рівнях. Регіональна та місцева політика мають узгоджуватися із заходами державної політики.

Прикладами реалізації стратегічних намірів з розвитку й підтримки ППС є створення виконавчих

агенцій та національних (наднаціональних) програм (ініціатив).

Агенції, як правило, організовані при різних міністерствах і їхня кількість у кожній країні може варіювати від однієї до двох чи трьох [110]. Як правило, такі агенції діють від імені уряду, виконують роль координаторів у розробці та реалізації програм розвитку просторових підприємницьких систем, пропонують інші послуги.

Наприклад, шведська агенція «Cluster Agency» пропонує функціональну підтримку у програмних та проектних офісах, інформаційну безпеку, роботу з котируваннями та аутсорсинг, надання проектів з чіткими обсягами та вартістю, може виступати субпідприємцем та здійснювати підтримку на стратегічному та оперативному рівнях [12].

Німецька агенція «RegioClusterAgentur BW» (RCA BW) надає можливість регіонам стимулювати розвиток ППС, приділяючи особливу увагу аналізу та виміру процесів трансформації регіональних економічних зон, а також об'єднанню партнерств із трансформації, в рамках яких ініціативи та інститути розвитку бізнесу співпрацюють з іншими регіональними інноваційними суб'єктами [13].

Програми можуть бути розроблені у тому випадку, коли розвиток ППС є стратегічним напрямом

політики держави, оскільки основним джерелом фінансування таких програм є державний бюджет. Звідси – програми розвитку ППС тісно пов'язані з промисловою чи науково-технічною політикою, обов'язково корелюються з регіональною політикою і часто орієнтовані на ППС, що формуються або зароджуються. Таким чином, держава є головним актором у формуванні ініціативи, і програми розвитку ППС в цілому орієнтовані на одну із трьох основних цілей: регіональний економічний розвиток, розвиток національної промисловості та комерціалізація науково-інноваційного потенціалу [14].

На рисунку представлено зв'язок політики розвитку ППС з іншими напрямками державного розвитку. Слід відмітити, що кластерні ініціативи можуть бути частиною інших стратегій і реалізовані без розробки спеціальних програм.

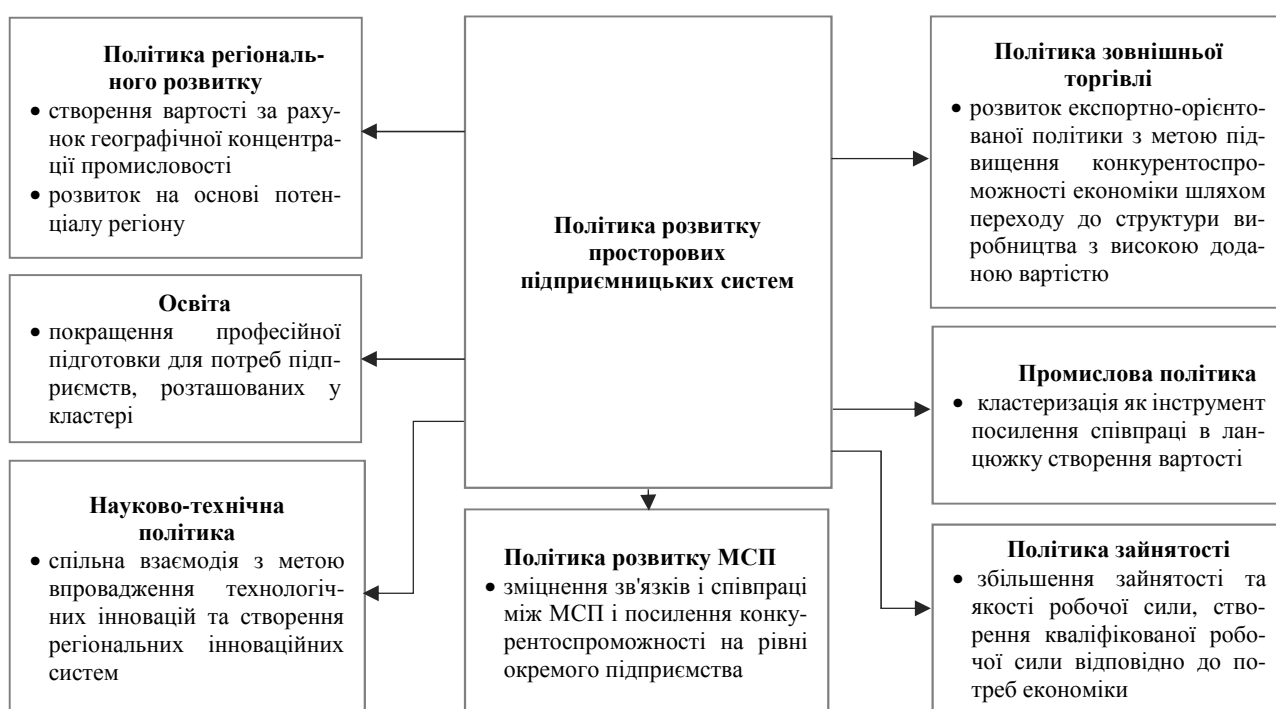


Рисунок. Зв'язок політики розвитку ППС з іншими напрямками державного розвитку

Складено за джерелом [3].

Представниками держави, що відповідають за реалізацію політики розвитку ППС є міністерства (промисловості, економіки, фінансів, науки) та інші державні організації.

Так, наприклад, у Фінляндії причетними до цього процесу є Міністерство економіки і зайнятості (The Ministry of Economic Affairs and Employment), Міністерство освіти і культури (Ministry of Education and Culture) і Міністерство внутрішніх справ (Ministry of the Interior), Парламент (Parliament of Finland), Кабінет міністрів (Cabinet of Finland), Академія Фінляндії (Academy of Finland), Агенція з фінансування технологій та інновацій (The Finnish Funding Agency for Technology and Innovation), галу-

зеві науково-дослідні інститути, Фінський інноваційний фонд (The Finnish Innovation Fund Sitra).

Реалізацією політики розвитку ППС Німеччини займаються Федеральне міністерство економіки та клімату (Federal Ministry for Economics Affairs and Climate), Федеральне міністерство цифрових технологій і транспорту (Federal Ministry for Digital and Transport), Федеральне міністерство освіти та науки (Federal Ministry of Education and Research), центри інноваційних компетенцій (Zentren für Innovations kompetenz), Федеральна агенція технічної допомоги Німеччини (German Federal Agency for Technical Relief).

Як приклад національної кластерної програми можна навести Micro & Small Enterprises Cluster Development Programme (Програма розвитку кластерів мікро- та малих підприємств, Індія), мета якої полягає у тому, щоб усі підприємства, що працюють всередині або поруч з кластерами, могли стати конкурентоспроможними і в цілому підвищили конкурентоспроможність ППС по секторах і регіонах країни [15]. За програмою технологічні центри ММСП¹ можуть виступати в якості провідних організацій для надання загальних послуг і підтримки розвитку підприємств малого та середнього бізнесу [16].

Інший приклад – National Program for the Industrial Park Development–2020 (Національна програма розвитку індустріальних парків) в Аргентині [17]. Програма спрямована на сприяння плануванню землекористування, стійкий та інклюзивний розвиток, створення робочих місць на місцевому рівні, проведення досліджень для створення, розширення чи впорядкування змішаних індустріальних парків (створених або керованих спільно державними та приватними організаціями).

До наднаціональних програм розвитку ППС можна віднести програми, представлені на платформі European Cluster Collaboration Platform (ЕССР), яка не тільки надає інформацію про кластери, але й слугує «шлюзом» для розширення міжрегіонального співробітництва.

Що стосується фінансування ініціатив, то їх джерелами можуть бути:

- державні програми підтримки кластерів та індустріальних парків;
- гранти від регіональних та місцевих фондів економічного розвитку;
- членські внески;
- доходи від послуг кластеру та індустріального парку;
- доходи від виконання державних замовлень;
- фінанси інвестиційних компаній, венчурний капітал, спонсорство тощо.

Оцінка політики розвитку ППС є заключним, проте дуже важливим, блоком інституційного забезпечення формування й розвитку таких підприємницьких систем як кластери та індустріальні парки. Оцінка такої політики є інструментом для підтримки прийняття рішень щодо вибору кластерів або парків для фінансування, вдосконалення програм політики розвитку ППС та термінів закінчення підтримки. Оцінювачами можуть бути як незалежні приватні консалтингові компанії, так і представники з кола розробників програми розвитку ППС, що проводять оцінку своєї діяльності.

Методологічну базу таких досліджень складають експертна оцінка, інтерв'ю, анкетування (вивчення того, як зміни у поведінці кластеру чи парку

пов'язані з продуктивністю акторів та впливом на кластер (парк) взагалі, відповідність програми загальним напрямкам регіональної та державної політики), бенчмаркінг (порівняння з «еталонними» за визначеними заздалегідь кількісними показниками, виявлення сильних і слабких сторін кластеру або парку), аналіз (соціальної) мережі (вимір різних аспектів відносин співпраці у кластері чи парку, як правило, використовується для проміжної оцінки) тощо.

Як основні показники при виконанні оцінки реалізації політики розвитку просторових підприємницьких систем експерти рекомендують використовувати такі: зміна рівня участі компаній у кластері чи індустріальному парку; кількість високоефективних компаній; зміна кількості управлінського персоналу кластеру, парку; коефіцієнт самофінансування; рівень венчурного фінансування; зміни в інфраструктурі кластеру, парку; кількість нових підприємств та стартапів; кількість компаній, що торгують онлайн; кількість спільних підприємств і співробітництв; показники інноваційної активності; кількість патентів, НДР; рівень інвестицій у дослідження та розробки; зміни у кількості персоналу НДДКР, рівень витрат на НДДКР; показники продуктивності; рівень доданої вартості на одного працівника; середня заробітна плата; рівень ВВП на душу населення; вартість життя; обсяги експорту тощо [3].

Вибір показників може варіювати і залежатиме від мети оцінки, доступності даних, типу підприємницької системи, часу на оцінку та фінансових можливостей оцінювачів.

Отримані результати оцінки політики розвитку просторових підприємницьких систем можуть бути використані для вдосконалення наступних кластерних ініціатив (програм), надання рекомендацій з формування напрямів кластерної політики (схем управління, переорієнтації фінансування проєктів) в майбутньому.

За результатами проведеного дослідження можна зробити кілька висновків. По-перше, політика розвитку просторових підприємницьких систем формує інституціональне середовище для розвитку і стійкості кластерів та індустріальних парків й орієнтована на сприяння процесам співробітництва, підвищення соціально-економічного й інноваційного рівня розвитку територій, стійку взаємодію взаємопов'язаних стейкхолдерів, функціонуючих в одній чи суміжних галузях. По-друге, важливу роль у розвитку кластерів та індустріальних парків грають такі актори як великі промислові підприємства, навколо яких формується підприємства малого та середнього бізнесу, наукові установи та некомерційні організації з новими конкурентними перевагами, що виражаються у формі стартапів, розвинутих техно-

¹ Технологічний центр ММСП є центром підвищення кваліфікації, створений Міністерством мікро-, малих і середніх підприємств Індії.

логій у сфері інфраструктури, створення інноваційних товарів, допоміжної продукції та послуг, зв'язками з іншими просторовими підприємницькими системами, взаємодією на міжнародному рівні тощо. Така структура з розвинутою організаційною та інституціональною близькістю акторів просторової підприємницької системи може мати значний вплив на інноваційний розвиток території, інші просторові підприємницькі системи та інститути. Не менш важливу роль у забезпеченні сприятливих умов розвитку таких просторових підприємницьких систем грають державні інститути, що підтримують кластерні та паркові ініціативи (міністерства, місцеві органи влади), фінансові організації (банки, венчурні фонди, приватний капітал), освітні та науково-дослідні установи.

По-третє, проведення ефективної політики розвитку просторових підприємницьких систем може стати гарантом створення незалежної просторової підприємницької структури зі стійкою системою взаємодії акторів, що складається з представників бізнесу, науки і влади, представляє інтереси її членів та динамічно розвивається, забезпечуючи регіон новими робочими місцями та створенням продукції, у тому числі інноваційної, підвищуючи привабливість регіону для розміщення бізнесу. Політика розвитку просторових підприємницьких систем може допомогти уникнути банкрутства одного чи декількох ключових акторів кластеру або індустріального парку, як просторових підприємницьких систем, та монополізації видів діяльності, побудувати стійкі зв'язки як всередині системи так і з іншими кластерами (парками) і в цілому інтегруватися в економіку, підвищуючи її ефективність.

Література

1. Porter, M. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76: P. 77–90. URL: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>.
2. European Cluster Policy Group. *Final Recommendations A Call for Policy Actions*. 2010. URL: https://irp-cdn.multiscreensite.com/bcb8bbe3/files/uploaded/doc_1830.pdf.
3. The Committee of the Regions EU. *Clusters and clustering policy: a guide for regional and local policy makers*. 2010. URL: <http://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/Clusters-and-Clustering-policy.pdf>.
4. Hoen A. *Three Variations on Identifying Clusters*. OECD. National Innovation Systems: Workshops and Meetings of the Focus Group on Clusters (Phase III). 2000. URL: <https://www.oecd.org/sti/inno/nationalinnovationsystemsworkshopsandmeetingsofthefocusgrouponclustersphaseiii.htm>.
5. Koschatzky K., Lo V. *Methodological framework for cluster analyses*. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research: Working Papers Firms and Region. 2007. No. R1/2007. Karlsruhe, Germany.
6. Andersen T., Bjerre M., Hansson E. W. *The Cluster Benchmarking Project: Pilot Project Report – Benchmarking clusters in the knowledge-based economy*. Norden - Nordic Innovation Centre, Oslo, Norway, 2006.
7. Zhao Z., Zhao, Z., Zhang, P. (2023). A new method for identifying industrial clustering using the standard deviational ellipse. *Scientific Reports*. 2023. Vol. 13(578). 10 p. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-023-27655-8>.
8. Wessels J., Meier zu Köcker G. *Benchmarking von Netzwerken*. In: Wessels, J. (Ed.) Cluster- und Netzwerkevaluation. Aktuelle Beispiele aus der Praxis. AK Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik der DeGEval in cooperation with the Institut für Innovation und Technik (iit), proceedings of the spring conference "Cluster- und Netzwerkevaluation" in Berlin, 9 May 2008. Berlin: Institut für Innovation und Technik, 2008. P. 39–44.
9. Andersson T., Schwaag Serger S., Sörvik J., Wise Hansson E. *The Cluster Policies Whitebook*. IKED – International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development, Malmö, Sweden. 2004.
10. Brenner T., Fornahl D. *Politische Möglichkeiten und Maßnahmen zur Erzeugung lokaler branchenspezifischer Cluster*. Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen, Jena. 2002.
11. Cluster policy in Europe. Europe Innova Cluster Mapping Project. Oxford Research AS. 2008. URL: https://irp-cdn.multiscreensite.com/bcb8bbe3/files/uploaded/doc_1140.pdf.
12. Cluster Agency. 2023. URL: <https://www.clusteragency.se/>.
13. RegioClusterAgentur Baden-Württemberg. Clusterportal BW. 2014. Retrieved from <https://www.clusterportal-bw.de/en/regioclusteragentur/>.
14. Kyzym M., Khaustova, V. Cluster Format for Arranging and Implementing Industrial Policy. *Acta Innovations*. 2015. Vol. 17. P. 30–40.
15. New Guidelines MSE-CDP. Office Memorandum. 2022. № 1(1247)/CDD/EFC/MSE-CDP/2021E. URL: <https://www.dcsmse.gov.in/schemes/New-Guidelines.pdf>.
16. MSME Technology Centre (A Govt. of India Society) | Ministry of Micro, Small and Medium Enterprises, Visakhapatnam, Andhra Pradesh. 2023. URL: <https://www.msmtcvizag.org/>.
17. National Program for the Industrial Park Development - Allende & Brea. 2022. URL: <https://allende.com/en/programa-nacional-para-el-desarrollo-de-parques-industriales/>.
18. Andersen T., Bjerre M., Hansson E. W. *The Cluster Benchmarking Project: Pilot Project Report - Benchmarking clusters in the knowledge based economy*. Norden - Nordic Innovation Centre, Oslo, Norway. 2006.
19. Competence Networks Germany & FORA. Promoting cluster excellence – measuring and benchmarking the quality of cluster organisations and performance of clusters. 2010. URL: <http://www.vdivde-it.de/cluster-excellence-workshop>.
20. Duch E. European Cluster Excellence Initiative. Presentation, Workshop «Promoting cluster excellence – measuring and benchmarking cluster performance and quality of cluster organisations», 2009. 14 December. Berlin.
21. Enright M. J. Regional Clusters: What We Know and What We Should Know. In: Bröcker, J., Dohse, D., Soltwedel, R. (eds) *Innovation Clusters and Interregional Competition. Advances in Spatial Science*. Springer, Berlin, Heidelberg. 2003. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-540-24760-9_6.
22. Boneu F., Alfaro Serrano D., Maffioli A, Pietrobelli C., Stucchi R. and others. (2018). *The Impact Evaluation of Cluster Development Programs: Methods and Practices*. IDB Publications (Books), Inter-American Development Bank, number 7605.

References

1. Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76, pp. 77–90. Retrieved from <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>.
2. European Cluster Policy Group. (2010). *Final Recommendations A Call for Policy Actions*. Retrieved from https://irp-cdn.multiscreensite.com/bcb8bbe3/files/uploaded/doc_1830.pdf.
3. The Committee of the Regions EU. (2010). *Clusters and clustering policy: a guide for regional and local policy makers*. Retrieved from <http://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/Clusters-and-Clustering-policy.pdf>.
4. Hoen, A. (2000). *Three Variations on Identifying Clusters*. OECD. National Innovation Systems: Workshops and Meetings of the Focus Group on Clusters (Phase III). Retrieved from <https://www.oecd.org/sti/inno/nationalinnovationsystemsworkshopsandmeetingsofthefocusgrouponclustersphaseiii.htm>.
5. Koschatzky, K., Lo, V. (2007). *Methodological framework for cluster analyses*. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research: Working Papers Firms and Region, No. R1/2007, Karlsruhe, Germany.
6. Andersen, T., Bjerre, M., Hansson, E. W. (2006). *The Cluster Benchmarking Project: Pilot Project Report – Benchmarking clusters in the knowledge-based economy*. Norden - Nordic Innovation Centre, Oslo, Norway.
7. Zhao, Z., Zhao, Z., Zhang, P. (2023). A new method for identifying industrial clustering using the standard deviational ellipse. *Scientific Reports*, 13(578), 10 p. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-023-27655-8>.
8. Wessels, J., Meier zu Köcker, G. (2008). *Benchmarking von Netzwerken*. In: Wessels, J. (Ed.) Cluster- und Netzwerkevaluation. Aktuelle Beispiele aus der Praxis. AK Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik der DeGEval in cooperation with the Institut für Innovation und Technik (iit): Proceedings of the spring conference "Cluster- und Netzwerkevaluation". (pp. 39-44). Berlin, Institut für Innovation und Technik.
9. Andersson, T., Schwaag Serger, S., Sörvik, J., Wise Hansson, E. (2004). *The Cluster Policies Whitebook*. IKED – International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development. Malmö, Sweden.
10. Brenner, T., Fornahl, D. (2002). *Politische Möglichkeiten und Maßnahmen zur Erzeugung lokaler branchenspezifischer Cluster*. Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen, Jena.
11. Cluster policy in Europe. (2008). Europe Inno Cluster Mapping Project. Oxford Re-search AS. Retrieved from https://irp-cdn.multiscreensite.com/bcb8bbe3/files/uploaded/doc_1140.pdf.
12. Cluster Agency. (2023). Retrieved from <https://www.clusteragency.se/>.
13. RegioClusterAgentur Baden-Württemberg. (2014). Clusterportal BW. Retrieved from <https://www.clusterportal-bw.de/en/regioclusteragentur/>.
14. Kyzym, M., Khaustova, V. (2015). Cluster Format for Arranging and Implementing Industrial Policy. *Acta Innovations*, 17, pp. 30–40.
15. New Guidelines MSE-CDP. (2022). *Office Memorandum*, № 1(1247)/CDD/EFC/MSE-CDP/2021E. Retrieved from <https://www.dcmsme.gov.in/schemes/New-Guidelines.pdf>.
16. MSME Technology Centre (A Govt. of India Society). Ministry of Micro, Small and Medium Enterprises. Visakhapatnam, Andhra Pradesh. (2023). Retrieved from <https://www.msmtcvizag.org/>.
17. National Program for the Industrial Park Development – Allende & Brea. (2022). Retrieved from <https://allende.com/en/programa-nacional-para-el-desarrollo-de-parques-industriales/>.
18. Andersen, T., Bjerre, M., Hansson, E. W. (2006). *The Cluster Benchmarking Project: Pilot Project Report - Benchmarking clusters in the knowledge based economy*. Norden - Nordic Innovation Centre, Oslo, Norway.
19. Competence Networks Germany & FORA. (2010). Promoting cluster excellence – measuring and benchmarking the quality of cluster organisations and performance of clusters. Retrieved from <http://www.vdivde-it.de/cluster-excellence-workshop>.
20. Duch, E. (2009). European Cluster Excellence Initiative. Presentation, Workshop «Promoting cluster excellence – measuring and benchmarking cluster performance and quality of cluster organisations». Berlin.
21. Enright, M. J. (2003). Regional Clusters: What We Know and What We Should Know. In: Bröcker, J., Dohse, D., Soltwedel, R. (Eds) *Innovation Clusters and Interregional Competition. Advances in Spatial Science*. Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-540-24760-9_6.
22. Boneu, F., Alfaro Serrano, D., Maffioli, A., Pietrobelli, C., Stucchi, R. et al. (2018). *The Impact Evaluation of Cluster Development Programs: Methods and Practices*, IDB Publications (Books), Inter-American Development Bank, number 7605.

Ляшенко В. І., Ліщук О. В. Інституційне забезпечення формування та розвитку просторових підприємницьких систем

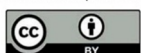
В роботі проаналізовано інституційне забезпечення формування та розвитку кластерів в рамках підходу, що вивчає аспекти кластерної політики і є частиною наукового напрямку з дослідження процесів розвитку організованих кластерів. Визначено, що метою застосування кластерної політики є об'єднання підприємств подібного напрямку діяльності до груп для підвищення ефективності виробництва, створення та використання інновацій, економічного розвитку регіону. Встановлено, що розробка кластерної політики на рівні кластерів (а не галузей) дозволяє уникнути багатьох спотворень, пов'язаних з постачальниками у ланцюжку створення вартості та краще орієнтуватися на конкретні проблеми, з якими стикаються компанії у ряді суміжних галузей.

Ключові слова: кластер, кластерна політика, підвищення ефективності, розвиток регіону.

Liashenko V., Lischuk O. Institutional Provision of Formation and Development Spatial Business Systems

The paper analyzes the institutional support for the formation and development of clusters within the framework of the approach that studies aspects of cluster policy and is part of the scientific direction of research into the development processes of organized clusters. It was determined that the purpose of applying the cluster policy is to unite enterprises of a similar field of activity into groups to increase the efficiency of production, creation and use of innovations, and economic development of the region. It has been established that the development of cluster policy at the level of clusters (rather than industries) avoids many distortions associated with suppliers in the value chain and better focuses on specific problems faced by companies in a number of related industries.

Keywords: cluster, cluster policy, efficiency improvement, regional development.



І. П. Петрова,

кандидат економічних наук,

ORCID 0000-0002-0515-5349,

e-mail: msiryapetrova@gmail.com,

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ЕВОЛЮЦІЯ АНАЛІТИЧНИХ ПІДХОДІВ У ДОСЛІДЖЕННІ ІННОВАЦІЙНИХ СПІЛЬНОТ

Вступ. Інновації та інноваційні процеси стали ключовими факторами розвитку сучасного суспільства. Однак, інновації не виникають самі по собі, вони є результатом зусиль та внеску індивідів та підприємств, які долучають свої ідеї, знання та ресурси до створення нових продуктів, послуг або технологій. Щоб зрозуміти процеси і механізми створення інновацій, дослідники вивчають інноваційні спільноти – групи людей, які спільно працюють над новими ідеями, технологіями та продуктами. Протягом останніх десятиліть, аналітичні підходи до дослідження інноваційних спільнот пройшли значну еволюцію. Перші дослідження спрямовані на розуміння того, як інноваційні спільноти сприяють створенню нових ідей та технологій та фокусувалися на невеликих групах науковців або інженерів, що співпрацюють над конкретними проектами [1-3]. З часом аналітичні підходи розширилися, вивчаючи аспекти управління, комунікації та керування знаннями в інноваційних спільнотах [4-6]. Завдяки розвитку інформаційних технологій, дослідники мають доступ до великої кількості даних про інноваційні спільноти. Сучасні дослідження розглядають великі корпоративні інноваційні лабораторії, відкриті інноваційні мережі та навіть глобальні інноваційні спільноти. Однак, незважаючи на ці зміни, питання, пов'язані з інноваційними спільнотами, залишаються актуальними. Вони лишаються важливим елементом процесу інновацій та сприяють ефективному використанню знань і ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні економічні дослідження пропонують різні підходи до трактування поняття «інноваційна спільнота» (innovation communities) [1-6] і встановлення зв'язків між ним та іншими аналогічними концепціями, такими як «спільноти інновацій» (communities of innovation) [7-11], «відкриті інноваційні спільноти» (open innovation communities) [12] та «спільноти створення» (communities of creation) [13]. З врахуванням ретроспективного аналізу стає очевидним, що інноваційні спільноти виникли на основі еволюції популярних концепцій соціальної активності в межах практичних спільнот [14-15]. Практичні спільноти є мережею, яка сприяє створенню та обміну знаннями [16], і складаються з членів різних соціальних мереж [17]. E. Lesser та J. Storck [18] розглядають практичні спільноти як динамічний чин-

ник у розвитку соціального капіталу, який призводить до змін у поведінці. Ці зміни, в свою чергу, позитивно впливають на ефективність бізнесу і акцентують на галузях знань, з часом накопичуючи досвід у цій сфері. D. Assimakopoulos і J. Yan [19] вказують, що звичайна практична спільнота забезпечує її учасникам знання, спільну ідентичність та згуртованість, що підтримують взаємодію протягом тривалого часу. Інноваційні спільноти діють як одна з організаційних форм для створення інновацій, спільного поєднання навичок і знань. Ці інновації відбуваються в контексті організаційної культури та спільних цінностей, очікувань та ставлень. Зокрема, креативність часто народжується на межі різних дисциплін і спеціальностей. Тому інноваційні спільноти взаємодіють з іншими спільнотами, організаціями та спільнотами в інших організаціях, що мають як міжорганізаційні, так і внутрішньоорганізаційні виміри [19]. D. Leonard-Barton та S. Sensiper [20] стверджують, що інновації залежать від індивідуальних та колективних знань працівників і характеризуються ітеративним процесом, де люди працюють разом, спираючись на творчі ідеї один одного. Цей підхід визнає важливість якісних взаємовідносин між людьми для виникнення організаційних знань. R. Stacey [21] визначає самоорганізовану людську взаємодію з її здатністю до творчості як центральний процес у створенні знань. Він вважає, що організаційні знання залежать від якості відносин між людьми. Генерація нових ідей, які стимулюють інновації, сприяє різноманітності та наявності досвіду, включаючи експертів. Отже, наукові підходи до визначення поняття «інноваційні спільноти» як напрям дослідження є особливо актуальним в теперішній час, так інноваційні спільноти відіграють важливу роль у стимулюванні інновацій та досягненні Цілей сталого розвитку.

Метою роботи є визначення змісту поняття «інноваційна спільнота» на основі аналізу еволюції аналітичних підходів до розуміння цього поняття.

Виклад основного матеріалу. Вивчення тематичної спрямованості публікацій здійснювалося на основі програми VOSviewer, яка дозволяє побудувати термінологічну карту на основі спільного використання «інноваційна спільнота» у заголовках, анотаціях та ключових словах у різних статтях. Загалом, у базі даних Scopus з 1966 по 2023 р. налічу-

ється 36 713 документів. Для аналізу встановлено обмеження: термін повинен зустрічатися не менше 30 разів. В результаті було виявлено 5 кластерів, що поєднують ключові поняття з тематичної направленості (рис. 1).

Дана карта візуалізує частоту використання термінів (величина кола), тісноту зв'язку (чим ближче, тим тісніше) та різні варіанти поєднань термінів як усередині кластерів, так і між кластерами. Ці кластери можуть вказувати на те, які аспекти інноваційних спільнот взаємопов'язані та в яких напрямках вони фокусують свої зусилля.

Найбільший з точки зору кількості термінів (157 термінів) – «червоний» кластер. Цей кластер відображає *мережевий підхід* до визначення інноваційних спільнот, оскільки поєднує поняття: управління знаннями, інформаційна система, прийняття рішення, організація тощо. Замість розгляду інноваційних спільнот лише як сукупність окремих індивідів і підприємств, дослідники стали дивитися на них як на складні мережі взаємодії, в яких ключовими елементами є зв'язки, комунікації та обмін ресурсами між учасниками. Цей підхід розширив розуміння процесів, що відбуваються в інноваційних спільнотах та сприяє більш глибокому аналізу їхнього функціонування.

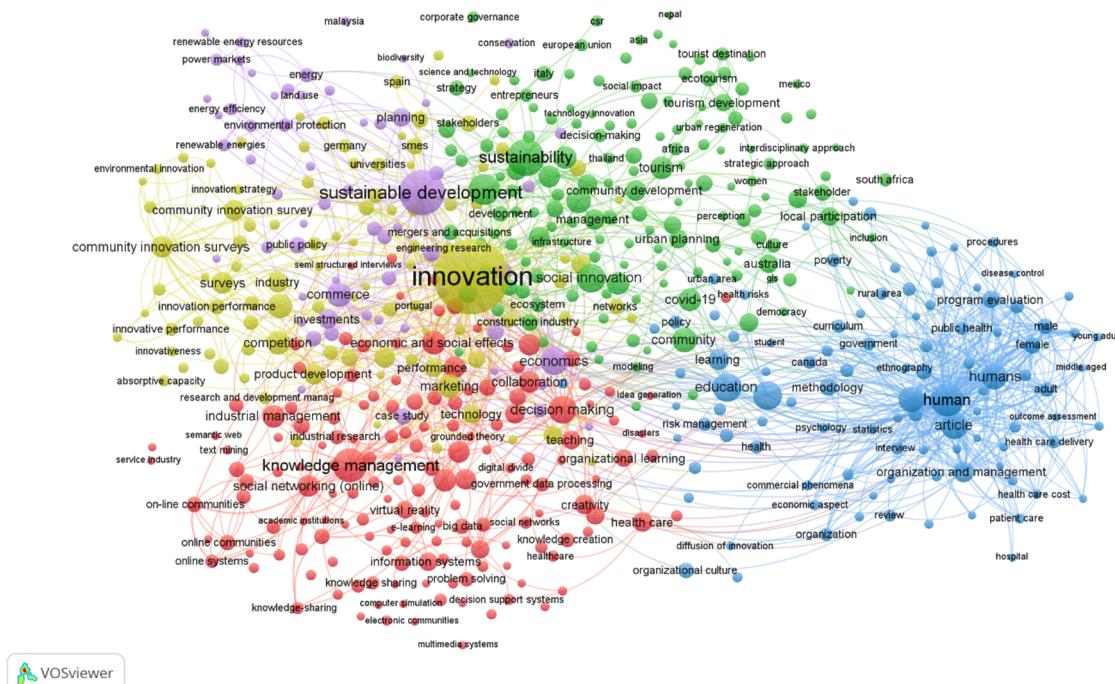


Рис. 1. Терміни, що найчастіше зустрічаються в дослідженнях щодо інноваційних спільнот з 1969 по 2023 р., згруповані в кластери

Проаналізовано шляхом використання інструментарію VOSviewer.

Другий, за кількістю термінів є «зелений» кластер (153 термінів), де ключовими є: сталий розвиток, стійкість, спільнота сталого розвитку, суспільство, екосистема, публічно-приватне партнерство, регіональний розвиток тощо. Тобто, умовно його можна охарактеризувати як екосистемний підхід, який враховує важливість взаємодії між різними учасниками інноваційного екосистеми та їх внеску у досягнення сталого розвитку. Цей підхід враховує вплив культури, інституцій, технологій, підприємств, громадських організацій та інших учасників на сталість інноваційних процесів та їхній внесок у розвиток суспільства. Акцентується на наявності інфраструктури (доступ до дослідницьких лабораторій, інкубаторів, фінансової підтримки та інше), яка допомагає інноваційним спільнотам розвивати та впроваджувати інновації. Цей підхід відображає складність інноваційних процесів і показує, що до-

сягнення сталого розвитку потребує глибокого розуміння та співпрацю між різними учасниками екосистеми інновацій.

У «синьому» кластері (103 терміни) найчастіше зустрічаються терміни: людина, управління, організація, навчання, мотивація, соціальна поведінка та інші, які слід охарактеризувати як «*підхід до аналізу індивідуального рівня*» в контексті досліджень інноваційних спільнот. Інноваційні спільноти представляють собою групи осіб, підприємств, дослідницьких установ та інших учасників, які спільно працюють для розробки та впровадження інновацій. Аналіз індивідуального рівня в рамках таких спільнот виявляється особливо значущим, оскільки саме індивіди створюють інновації та вносять свій унікальний внесок у цей процес. Аналіз індивідуального рівня в контексті досліджень інноваційних спільнот включає детальне вивчення та оцінку інноваційних

зусиль окремих осіб та підприємств у наступних аспектах: ідентифікація інноваторів, інноваційні практики, інноваційні досягнення, мотивація інноваторів, інноваційний потенціал, співпраця та мережі [6]. Другим важливим аспектом є вивчення інноваційних практик, які використовують інноватори. Це можуть бути підходи до творчого процесу, методи комунікації з іншими членами спільноти, стратегії залучення фінансових ресурсів, та багато інших аспектів [6]. Аналіз цих практик може сприяти ідентифікації найкращих практик та їх поширенню серед інших учасників інноваційної спільноти. Аналіз індивідуального рівня у цій сфері допомагає розуміти, як виникають та розвиваються інновації, і як можна сприяти створенню більш ефективних стратегій на підтримку та стимулювання креативності серед індивідів та спільнот.

Четвертий кластер, який має жовте забарвлення (97 термінів) включає терміни: інновації, система, інноваційна політика, інноваційна діяльність, інноваційне управління тощо. Цю групу досліджень можна охарактеризувати як *системний підхід* до дослідження інноваційних спільнот, який дозволяє розглядати інноваційні спільноти як складні системи з взаємозалежними компонентами, а також вивчати їхню взаємодію з іншими системами, такими як культура, інституції, політика, інфраструктура та людський капітал. Культура впливає на прийняття та прийняття інновацій в спільноті. Інституції та політичне середовище можуть створювати умови для підтримки інновацій або заважати їхньому розвитку. Інфраструктура та доступ до ресурсів грають важливу роль у реалізації інноваційних ідей. Людський капітал, включаючи рівень освіти та навичок, визначає здатність спільноти до інновацій. Такий підхід робить можливим більш ефективну координацію дій усіх сторін, які впливають на інноваційний процес, та сприяє створенню сприятливих умов для розвитку інновацій.

Останній тематичний кластер фіолетового кольору (63 терміна) виділяє такі словосполучення, як стійкий розвиток, циркулярна економіка, бізнес, бізнес-моделі, довкілля, захист тощо. Ця тематична добірка характеризує інноваційні спільноти з точки зору їхнього внеску у сталий розвиток та збереження навколишнього середовища. Важливість сталості і відповідального використання ресурсів підкреслюється в *екологічному підході*, а також досліджуються спільноти, що активно працюють над створенням інноваційних продуктів, послуг та бізнес-моделей, які сприяють сталій економіці й стійкому розвитку підприємств.

Отже, інноваційні спільноти можуть бути визначені з різних підходів, оскільки це складне поняття, яке охоплює різні аспекти інноваційної діяльності та взаємодії між учасниками.

Програма VOSviewer дозволяє також відобразити час появи термінів, що найчастіше зустрічаються в дослідженнях. Звісно, розкладка від синього

до жовтого відображає часовий аспект досліджень. Деякі засади або підходи до розуміння інноваційних спільнот можуть бути застосовані у давніших дослідженнях, тоді як інші можуть бути актуальні в сучасних дослідженнях. Така розкладка дозволяє визначити, як еволюціонувала інтерпретація поняття «інноваційні спільноти» з плином часу та які аспекти були актуальними на різних етапах досліджень (рис. 2).

За результатами візуального відображення тимчасової актуалізації термінів, можна зробити висновок, що еволюція аналітичних підходів у вивченні інноваційних спільнот на рівні території просунулася від аналізу індивідуального рівня до мережевого, системного, екосистемного та екологічного підходів. Кожен з цих підходів допомагає розглядати інноваційні спільноти з різних перспектив та зрозуміти їхню роль у сучасному суспільстві і економіці.

У науковій літературі існує загальний консенсус щодо інноваційних спільнот, який передбачає, що інновації є основоположним елементом будь-якої успішної спільноти, оскільки вони надихають на співпрацю, сприяють творчості, стимулюють таланти та економічне зростання як всередині, так за її межами. Як зазначає Srinivas H. [3], основними характеристиками, що визначають інноваційні спільноти є:

- стимулюють, вирощують, розвивають та продуктивно використовують вроджені інноваційні якості своїх людей для створення сталого способу життя;

- можуть привносити нові методи, ідеї тощо для покращення свого оточення та ініціювати зміни за допомогою людського інтелекту та знань, особливо в галузі образного мислення чи художніх здібностей;

- здатні розуміти та аналізувати проблеми; співпрацювати з різними ресурсами/організаціями для пошуку рішень; використовувати місцеві ресурси для локальних рішень; залучати всю спільноту до всебічної участі; вести переговори та добиватися консенсусу зсередини.

Виходить що, інноваційна спільнота створюється для виробництва та розповсюдження продуктів колективом учасників цієї спільноти, а не тільки однією людиною. Інноваційна спільнота складається з групи різних людей, які збираються разом і співпрацюють для досягнення загальної цілі. Ця теза підтверджується численними дослідженнями, а саме:

- інноваційна спільнота – група людей, метою яких є створення інноваційних результатів у спільному середовищі (Fichter K.) [1-2];

- інноваційна спільнота – група людей із почуттям товариства, приналежності та колективності, а також як групу осіб, які спільно сприяють інноваціям і приймають відповідальні рішення (Lim M. та Ong B.) [23];

дає можливість знайти креативних, інноваційних працівників із досить спеціалізованим набором навичок та надасть організації доступ до інструментів, яких не вистачало.

Отже, інноваційні спільноти виникли внаслідок еволюції популярних концепцій соціальної активності в практичних спільнотах та є групою людей, залучених до колективних дій у визначеному географічному місці, які здатні вносити зміни та інновації для створення сталого суспільства. У дослідженні [6] визначено, що інноваційні спільноти засновані на бажанні управляти процесами по-іншому та зміцнювати дух спільноти за допомогою однодумців та організацій, які готові експериментувати та діяти в рамках своїх інноваційних екосистем.

Інновації є унікальними для кожної спільноти та її конкретних обставин. Ці спільноти можуть бути локальними, галузевими або глобальними, і вони грають важливу роль у створенні нових можливостей та вирішенні складних суспільних проблем. Незважаючи на те, що існує низка специфічних особливостей, які можуть створити або удосконалити сприятливе середовище, кожна спільнота повинна слідувати принципам розвитку та перетворювати свої особливості в переваги, які призведуть до конкретного результату. Учасники в інноваційних спільнотах мають знайти найкращий спосіб отримати з них користь і застосувати їх на практиці. Для цього слід дотримуватися принципів розвитку для створення середовища, яке дозволить кожному учаснику відчувати себе в безпеці і, відповідно, сприяє досягненню спільної мети.

Становлення та розвиток інноваційних спільнот дотримується таких принципів, які були визначені на основі узагальнення досліджень [1-6], а саме: безперервного навчання, розширення прав і можливостей та мережевої взаємодії. Ці принципи спрямовані на вирішення проблем і прогалин, які пригнічують учасників інноваційної спільноти.

Безперервного навчання. Навчання – це безкінечний процес, що триває все життя. Прагнення людини до самоосвіти і розвитку протягом всього життя корисна не лише для особистого використання, але й може вплинути на професійне становлення та кар'єрне зростання людини. Підвищення кваліфікації кожного співробітника протягом усієї його діяльності в організації дозволить членам спільноти отримувати нові знання чи навички, що ведуть до нових та інноваційних способів ведення справ.

Розширення прав та можливостей. Кожен учасник в спільноті є невід'ємною частиною розвитку та процесу прийняття рішень. Становлення та розвиток інноваційної спільноти працює за принципом, що кожен учасник наділяється правом участі у спільноті та, відповідно, розширює свої можливості. Також учасники спільноти несуть повну відповідальність за свою роботу, адже вони співпрацюють та ефективно взаємодіють для досягнення поставленої мети. Покращення та заохочення людей у рамках спільноти дозволить задовольнити їхні потреби та

прагнення бути почутим, що дозволить усунути будь-які перешкоди для обміну ідеями та генерацію нових домовленостей в рамках спільної справи. Якщо учасники спільноти мають повноваження, вони, як правило, діляться своїми повноваженнями та використовують їх для покращення суспільства. Участь в спільноті спрямована на посилення рівної взаємодії всіх учасників.

Мережева взаємодія. Основою інноваційної спільноти є ідея налагодження зв'язків із всіма учасниками спільноти. Деякі організації мають на меті створити інноваційну спільноту через своїх внутрішніх співробітників, а інші – зі своїми клієнтами, тобто налагоджують зворотній зв'язок з іншими учасниками у різних галузях для досягнення нових цілей. У цьому випадку, мережевий принцип, що є основою для сучасних інформаційних технологій розподіленої взаємодії, може допомогти налагодити зв'язки з іншими людьми та групами, які можуть зіткнутися з подібними проблемами. Наприклад, Європейський інститут інновацій і технологій (European Institute of Innovation and Technology, EIT) [27] є унікальною ініціативою, яка стимулює інновації, об'єднуючи організації з бізнесу, вищої освіти та дослідницького сектору для пошуку рішень актуальних глобальних проблем та формування динамічного трансграничного партнерства. Інноваційні спільноти EIT розробляють інноваційні продукти та послуги, започатковують нові компанії, навчають нове покоління підприємців, допомагають інноваторам та підприємцям по всій Європі перетворювати їхні найкращі ідеї на продукти, послуги, робочі місця та зростання. Інноваційні спільноти EIT також підтримують розвиток динамічних довгострокових європейських партнерств (EIT Knowledge and Innovation Communities (KIC), які спрямовані на пошук рішень для конкретної глобальної проблеми, починаючи від зміни клімату та потреби у стійких джерелах енергії, до заохочення здорового способу життя та стійкого виробництва їжі (HIVE; EIT Alumni; EIT Climate-KIC; EIT Digital; EIT Food; EIT Health; EIT InnoEnergy; EIT Manufacturing; EIT RawMaterials; EIT Urban Mobility) [27]. Отже, мережа інноваційних спільнот допомагає налагодити взаємодію для спільної роботи різних спільнот і пошуку ефективних рішень для домінуючих викликів суспільства. Мережа також може допомогти подолати розрив у знаннях, оскільки спільноти збираються разом, щоб поділитися наявними знаннями, досвідом і ресурсами.

Висновки. Бібліометричні дослідження даних дозволяють досягти результатів у структуруванні та визначенні тенденцій у дослідницькій діяльності, які важко досягти без застосування спеціальних засобів. Інструменти аналізу VOSviewer дозволили проаналізувати кількість та динаміку досліджень з інноваційних спільнот. Кількість публікацій щороку зростає, що говорить про зростання значення інноваційних спільнот у суспільстві та дедалі більшої актуалізації проблем, пов'язаних з їх функціонуванням.

Вивчення тематичної спрямованості на основі можливостей програми VOSviewer виявило 5 кластерів за тематичними напрямками. Кластеризація та візуалізація дозволила визначити структуру й тенденції досліджень щодо інноваційних спільнот. Візуалізація цих результатів, яка вказує на тісну пов'язаність тематичних напрямів (кластерів) і цитування, свідчить про складність і багатогранність поняття інноваційних спільнот. Ця складність відображає багатоаспектність інноваційних спільнот та їх взаємодію з різними сферами суспільства, включаючи економіку, екологію, соціокультурні аспекти та сталість.

У дослідженні і становленні теорії інноваційних спільнот видно чітку еволюцію аналітичних підходів. Інноваційні спільноти, що орієнтовані на розвиток та імплементацію інновацій, розглядаються із зростаючою глибиною та комплексністю. На першому етапі дослідники зосереджувалися на розгляді інноваційних спільнот як на сукупностях окремих індивідів та підприємств, де основний акцент на інноваційних зусиллях окремих учасників та їх внеску у розвиток інновацій. Наступним етапом був перехід до мережевого підходу, де інноваційні спільноти розглядалися як мережі взаємодії між учасниками, їхні комунікації та обмін ресурсами. Далі йде системний підхід, який дозволяв розглядати інноваційні спільноти як системи з взаємозалежними компонентами, такими як культура, інституції, політика, інфраструктура та людський капітал. На сучасному етапі, домінує екосистемний підхід до розуміння інноваційних спільнот, де вони розгляда-

ються як складні адаптивні системи, що взаємодіють з різними інноваційними екосистемами з більшим колом учасників. Якщо системний підхід більше спрямований на внутрішні аспекти інноваційних спільнот, тоді як екосистемний підхід враховує більш зовнішній контекст та взаємодію інноваційних спільнот з іншими суб'єктами інноваційних екосистем. Крім того, паралельно розвивається й екологічний підхід до трактування поняття «інноваційних спільнот», який сприяє сталому розвитку та збереженню природи, і має важливе значення в сучасному світі, де охорона навколишнього середовища є критично важливим завданням.

На відміну від раніше відомих визначень «інноваційних спільнот», які розглядалися як окремі групи, сучасні дослідження акцентують увагу на глибокому взаємозв'язку інноваційних спільнот з їхнім оточенням та показують, що вони є важливими акторами у створенні інноваційних екосистем та сприяють сталому розвитку на рівні територій і громад.

Отже, за результатами дослідження, узагальнено підходи до визначення поняття «інноваційних спільнот» та сформовано авторський підхід до розуміння його сутності в сучасних умовах. Визначено, що інноваційні спільноти виникли внаслідок еволюції популярних концепцій соціальної активності в практичних спільнотах та є групою людей, залучених до колективних дій у визначеному географічному місці, які здатні вносити зміни та інновації та сприяють сталому розвитку й збереженню навколишнього середовища.

Література

1. Fichter K. Innovation communities: the role of networks of promoters in Open Innovation. *R&D Management*. 2009. Vol. 39(4). P. 357-371. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00562.x>.
2. Fichter K. Innovation Communities: A New Concept for New Challenges. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-22128-6>.
3. Srinivas H. Defining Innovative Communities. Concept Note Series E-179. 2015. URL: https://www.gdrc.org/sustdev/inn-comm/define_inn-comm.html.
4. Durmaz L. Innovation Community: Definition and Benefits. 2013. URL: <http://imblog.ideaglow.com/innovation-community-definition-and-benefits>.
5. Power R. What Is an Innovation Community, and Why You Should Join One Today? Connecting with people in other industries can lead to greater innovation, improved employee satisfaction, and an overall boost to your company's prospects. 2018. URL: <https://www.inc.com/rhett-power/what-is-an-innovation-community-why-should-you-join-one-today.html>
6. Омеляненко О.М. Аналіз науково-методичних підходів і концепцій інноваційних спільнот. *Проблеми економіки*. 2022. №1. С. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-99-104>.
7. Michael Lim, Bee Yong Ong. Communities of innovation. *International Journal of Innovation Science*. 2019. Vol. 11. No. 3. P. 402-418. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0086>.
8. Coakes E. and Smith P. Developing communities of innovation by identifying innovation champions. *The Learning Organization*. 2007. Vol. 14. No. 1. P. 74-85. DOI: <https://doi.org/10.1108/09696470710718366>.
9. Grimaldi M., Rogo F. Mindshare in Fimmechanica: An organizational model based on communities of innovation. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*. 2009. P. 236–245.
10. Schloen T. Expertennetzwerke als Innovationsschmiede: das Konzept der Communities of Innovation. In Sylke Ernst, Jasmin Warwas, and Edit Kirsch-Auwärter, editors, *wissenstransform*, 40–53. LIT Verlag. 2005.
11. Judge W. Q., Fryxell G. E., Dooley R. S. The new task of R&D management: Creating goal-directed communities for innovation. *California Management Review*. 1997. Vol. 39 (3). P. 72–85. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165899>.
12. Fleming L., Waguespack D. M. Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. *Organization Science*. 2007. Vol. 18 (2). P. 165–180. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0242>.
13. Sawhney M., Prandelli E. Communities of creation: Managing distributed innovation in turbulent markets. *California Management Review*. 2000. Vol. 42 (4). P. 24–54. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166052>.
14. Lave J., Wenger E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>.
15. Wenger E. *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge, UK: University of Cambridge, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>.

16. Cross R., Prusak L. and Parker A. Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*. 2001. Vol. 30, No. 2. P. 100-120. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00046-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00046-8).
17. Chenkel A., Teigland R. and Borgatti S. P. Theorizing structural properties of communities of practice: A social network approach. Paper presented at the Academy of Management Annual Conference, Washington, DC. 2001. URL: https://www.researchgate.net/publication/314419604_Social_Network_Analysis_and_Communities_of_Practice.
18. Lesser E. L., Storck J. Communities of practice and organisational performance. *Ibm Systems Journal*. 2001. Vol. 40(4). P. 831-841. DOI: <https://doi.org/10.1147/sj.404.0831>.
19. Assimakopoulos D., Yan J. (2005). Social network analysis and communities of practice, i Paper published in Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management (Eds, Coakes, E. and Clarke, S.). Idea Group Publishing, forthcoming in August 2005. URL: https://www.researchgate.net/publication/289917519_Social_network_analysis_and_communities_of_practice.
20. Leonard, D., & Sensiper, S. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*. 1998. Vol. 40. P. 112-132. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165946>.
21. Stacey R. D. Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation, Routledge, London. 2001.
22. Moss Kanter R. When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organisations. *Research in Organisational Behaviour*. 1988. Vol. 10. P. 169-211.
23. Lim M. and Ong B. Y. Communities of innovation. *International Journal of Innovation Science*. 2018. Vol. 11. No. 3. P. 402-418. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0086>.
24. Grimaldi M., Rogo F. Mindshare in Fimmechanica: An organizational model based on communities of innovation. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*. 2009. P. 236-245.
25. West R. E. Communities of innovation: Individual, group, and organizational characteristics leading to greater potential for innovation. *TechTrends*. 2014. Vol. 58(5). P. 53-61. URL: https://edtechbooks.org/pdfs/print/lidtfoundations/communities_of_innovation.pdf. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11528-014-0786-x>.
26. Spender J. C. and Strong Bruce. Who Has Innovative Ideas? Employees. The trick is knowing how to tap into them. One answer: innovation communities. *The Wall Street Journal*. 2010. August 23, URL: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704100604575146083310500518>.
27. Європейський інститут інновацій і технологій. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/yevrointegraciya/ramkovi-programi-z-doslidzhen-ta-innovacij-gorizont-2020-ta-gorizont-yevropa-ta-iniciativi-yevropejskoyi-komisiyi-yevropejskij-zelenij-kurs/yevropejskij-institut-innovacij-i-tehnologij>.

References

1. Fichter, K. (2009). Innovation communities: the role of networks of promoters in Open Innovation. *R&D Management*, 39(4), pp. 357-371. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00562.x>.
2. Fichter, K. (2012). Innovation Communities: A New Concept for New Challenges. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-22128-6>.
3. Srinivas, H. (2015). Defining Innovative Communities. Concept Note Series E-179. Retrieved from https://www.gdrc.org/sustdev/inn-comm/define_inn-comm.html.
4. Durmaz, L. (2013). Innovation Community: Definition and Benefits. Retrieved from <http://imblog.ideaglow.com/innovation-community-definition-and-benefits>.
5. Power, R. (2018). What Is an Innovation Community, and Why You Should Join One Today? Connecting with people in other industries can lead to greater innovation, improved employee satisfaction, and an overall boost to your company's prospects. Retrieved from <https://www.inc.com/rhett-power/what-is-an-innovation-community-why-should-you-join-one-today.html>.
6. Omelianenko, O. M. (2022). Analiz naukovo-metodychnykh pidkhodiv i kontseptsii innovatsiinykh spilnot [Analysis of scientific and methodological approaches and concepts of innovative communities]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 1, pp. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-99-104> [in Ukrainian].
7. Michael Lim, Bee Yong Ong. (2019). Communities of innovation. *International Journal of Innovation Science*, Vol. 11, No. 3, pp. 402-418. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0086>.
8. Coakes, E. and Smith, P. (2007). Developing communities of innovation by identifying innovation champions. *The Learning Organization*, Vol. 14, No. 1, pp. 74-85. DOI: <https://doi.org/10.1108/09696470710718366>.
9. Grimaldi, M., Rogo, F. (2009). Mindshare in Fimmechanica: An organizational model based on communities of innovation. (pp. 236–245). *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*.
10. Schloen, T. (2005). Expertennetzwerke als Innovationsschmiede: das Konzept der Communities of Innovation. In Sylke Ernst, Jasmin Warwas, and Edit Kirsch-Auwärter, editors, *wissenstransform*, 40–53. LIT Verlag.
11. Judge, W. Q., Fryxell, G. E., Dooley, R. S. (1997). The new task of R&D management: Creating goal-directed communities for innovation. *California Management Review*, 39 (3), pp. 72–85. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165899>.
12. Fleming, L., Waguespack, D. M. (2007). Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. *Organization Science*, 18 (2), pp. 165–180. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0242>.
13. Sawhney, M., Prandelli, E. (2000). Communities of creation: Managing distributed innovation in turbulent markets. *California Management Review*, 42 (4), pp. 24–54. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166052>.
14. Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>.
15. Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge, UK: University of Cambridge. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>.
16. Cross, R., Prusak, L. and Parker, A. (2001). Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 2; pp. 100-120. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00046-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00046-8).
17. Chenkel, A., Teigland, R. and Borgatti, S.P. (2001). Theorizing structural properties of communities of practice: A social network approach. Paper presented at the Academy of Management Annual Conference, Washington, DC. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/314419604_Social_Network_Analysis_and_Communities_of_Practice.
18. Lesser, E. L., Storck, J. (2001). Communities of practice and organisational performance. *Ibm Systems Journal*, 40(4), pp. 831-841. DOI: <https://doi.org/10.1147/sj.404.0831>.
19. Assimakopoulos D., Yan, J. (2005). Social network analysis and communities of practice, i Paper published in Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management (Eds, Coakes, E. and Clarke, S.). Idea Group Publishing,

forthcoming in August 2005. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/289917519_Social_network_analysis_and_communities_of_practice.

20. Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40, pp. 112-132. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165946>.

21. Stacey, R. D. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*, Routledge, London.

22. Moss Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organisations. *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 10, pp. 169-211.

23. Lim, M. and Ong, B. Y. (2018). Communities of innovation. *International Journal of Innovation Science*, Vol. 11, No. 3, pp. 402-418. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0086>.

24. Grimaldi, M., Rogo, F. (2009). Mindshare in Fimmechanica: An organizational model based on communities of innovation. (p. 236–245). *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*.

25. West, R. E. (2014). Communities of innovation: Individual, group, and organizational characteristics leading to greater potential for innovation. *TechTrends*, 58(5), pp. 53–61. Retrieved from https://edtechbooks.org/pdfs/print/lidtfoundations/communities_of_innovation.pdf. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11528-014-0786-x>.

26. Spender, J. C. and Strong, Bruce. (2010). Who Has Innovative Ideas? Employees. The trick is knowing how to tap into them. One answer: innovation communities. *The Wall Street Journal*, August 23. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704100604575146083310500518>.

27. Yevropeyskiy instytut innovatsii i tekhnolohii. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy [European Institute of Innovation and Technology. Ministry of Education and Science of Ukraine]. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/nauka/yevrointegraciya/ramkovi-programi-z-doslidzhen-ta-innovacij-gorizont-2020-ta-gorizont-yevropa-ta-iniciativi-yevropejskoyi-komisiyi-yevropejskij-zelenij-kurs/yevropejskij-institut-innovacij-i-tehnologij> [in Ukrainian].

Петрова І. П. Еволюція аналітичних підходів у дослідженні інноваційних спільнот

Розглянуто еволюцію аналітичних підходів в дослідженні та становленні теорії інноваційних спільнот. Аналіз структури та динаміки наукових досліджень інноваційних спільнот проведено на основі бази даних Scopus. Бібліометричний аналіз і візуалізація за допомогою програми VOSviewer є важливими інструментами для розуміння змін у тематичній спрямованості наукових досліджень з плином часу. За допомогою програми визначили п'ять кластерів досліджень на основі тематичної близькості термінів та проаналізували, які теми та напрями досліджень були актуальними на різних етапах часового періоду. Виявлено, що еволюція аналітичних підходів у вивченні інноваційних спільнот на рівні територій просунулася від аналізу індивідуального рівня до мережевого, системного, екосистемного та екологічних підходів.

У дослідженні і становленні теорії інноваційних спільнот видно чітку еволюцію аналітичних підходів. Інноваційні спільноти, що орієнтовані на розвиток та імплементацію інновацій, розглядаються із зростаючою глибиною та комплексністю. На першому етапі дослідники зосереджувалися на розгляді інноваційних спільнот як на сукупностях окремих індивідів та підприємств, де основний акцент на інноваційних зусиллях окремих учасників та їх внеску у розвиток інновацій. Наступним етапом був перехід до мережевого підходу, де інноваційні спільноти розглядалися як мережі взаємодії між учасниками, їхні комунікації та обмін ресурсами. Далі йде системний підхід, який дозволяв розглядати інноваційні спільноти як системи з взаємозалежними компонентами, такими як культура, інституції, політика, інфраструктура та людський капітал. На сучасному етапі, домінує екосистемний підхід до розуміння інноваційних спільнот, де вони розглядаються як складні адаптивні системи, що взаємодіють з різними інноваційними екосистемами з більшим колом учасників. Якщо системний підхід більше спрямований на внутрішні аспекти інноваційних спільнот, тоді як екосистемний підхід враховує більш зовнішній контекст та взаємодію інноваційних спільнот з іншими суб'єктами інноваційних екосистем. Крім того, паралельно розвивається й екологічний підхід до трактування поняття «інноваційних спільнот», який сприяє сталому розвитку та збереженню природи, і має важливе значення в сучасному світі, де охорона навколишнього середовища є критично важливим завданням.

Ключові слова: інноваційні спільноти, території, аналітичні підходи, VOSviewer, визначення.

Petrova I. P. Evolution of Analytical Approaches in the Study of Innovative Communities

The evolution of analytical approaches in research and development of the theory of innovative communities is considered. The analysis of the structure and dynamics of scientific research of innovative communities was carried out on the basis of the Scopus database. Bibliometric analysis and visualization using the VOSviewer program are important tools for understanding changes in the thematic focus of scientific research over time. With the help of the program, five research clusters were identified based on the thematic proximity of terms and analyzed which topics and directions of research were relevant at different stages of the time period. It was found that the evolution of analytical approaches in the study of innovative communities at the level of territories has progressed from the analysis of the individual level to network, system, ecosystem and ecological approaches.

A clear evolution of analytical approaches can be seen in the research and development of the theory of innovative communities. Innovative communities focused on the development and implementation of innovations are considered with increasing depth and complexity. At the first stage, researchers focused on considering innovative communities as a set of individual individuals and enterprises, where the main emphasis is on the innovative efforts of individual participants and their contribution to the development of innovations. The next stage was the transition to a network approach, where innovative communities were considered as networks of interaction between participants, their communications and resource exchange. This is followed by a systemic approach, which allowed us to view innovation communities as systems with interdependent components such as culture, institutions, policies, infrastructure and human capital. At the current stage, the ecosystem approach to understanding innovation communities dominates, where they are considered as complex adaptive systems interacting with different innovation ecosystems with a wider range of participants. If the system approach is more focused on the internal aspects of innovation communities, while the ecosystem approach takes into account the larger external context and interaction of innovation communities with other entities of innovation ecosystems. In addition, an ecological approach to the interpretation of the concept of «innovative communities» is also developing in parallel, which contributes to sustainable development and nature conservation, and is of great importance in the modern world, where environmental protection is a critically important task.

Keywords: innovative communities, territories, analytical approaches, VOSviewer, definitions.



Веньхань Оу

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
асистент-стажист кафедри
менеджменту і адміністрування,
ORCID 0009-0000-1996-2240,
e-mail: ouwenhan@ukr.net,

Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський
університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ

Вступ. Сучасне глобалізоване економічне середовище створює потребу у нових підходах до управління та розвитку компаній. Корпоративні інтеграційні об'єднання, такі як об'єднання, альянси та партнерства, стають невід'ємною частиною сучасного бізнесу. На глобальному економічному ринку спостерігається зростання конкуренції, яке впливає на товарні й фінансові сектори. Це примушує корпоративні акцентувати увагу на зростанні результативності використання ресурсів та підвищенні стійкості своїх ринкових позицій. Відтак, вони шукають ефективні способи бізнес-інтеграції, які дозволяють реалізувати продуктивні, процесні та організаційні інновації. Враховуючи такі тенденції, в усьому світі формується значна кількість корпоративних об'єднань, зокрема в промисловому секторі.

Постановка проблеми. Дослідження концептуальних основ інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань є актуальним з кількох причин. По-перше, це дасть змогу розкрити основні теоретичні аспекти цього явища і зрозуміти його сутність. Більше того, дослідження виявить переваги та недоліки різного типу корпоративного інтеграційного підходу. По-друге, розвиток інноваційних технологій та зростання конкуренції змушують компанії шукати нові шляхи розвитку і покращення своєї конкурентоспроможності. Інноваційний розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань надає можливості для спільного використання ресурсів, обміну знаннями та досвідом, а також стимулює творчість і новаторство. По-третє, у контексті зростання глобальних викликів, таких як зміни клімату, швидкі зміни технологій і потреб споживачів, інноваційний розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань може стати важливим фактором для досягнення сталого розвитку та спільної відповідальності. Таким чином, дослідження є актуальним і значущим для розуміння і прогнозування тенденцій управління компаніями у сучасному економічному середовищі та розробки стратегій для їх ефективного розвитку в контексті їх інтеграційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом інтеграційні процеси, їх сутність, зміст та значення для економіки і суб'єктів господарювання були детально окреслені у своїх роботах такими українськими та зарубіжними вченими, як: В. Дикань [1], О. Гуцалюк [41], А. Заграновська [3], Т. Міллер [34], А. Пилипенко [5, 6], Дж. Пітерсон [7], О. Попов [8, 9, 10], М. Портер [11, 12], М. Ребсток [35], Л. Скібіцький [13], Н. Скопенко [14], Дж. Стюарт [15], С. Фінкельштейн [27].

Проблемам економічного зростання й інноваційного розвитку присвячено класичні праці Н. Кондратьєва [4], Й. Шумпетера [19], Т. Менша [33], Р. Фостера [17], У. Росту [36] та інших. Звернемо увагу, що утворення інтеграційних об'єднань підприємств тісно перетинається зі сферою інноваційного їх розвитку, яка висвітлена у розробках таких науковців: О. Гуцалюка, Ю. Бондар, О. Попова [42], П. Друкера [2], Л. Федулова [16], Г. Чесбро [18]. Також вчені багато уваги приділили огляду інноваційної діяльності як певному організаційному процесу (наприклад, роботи Amabile Teresa M., Pratt Michael G. [22], Kanter Rosabeth Moss [30], Mezias S.L., Glinn M. A. [32], Alice Lam [21]). Нові організаційні форми співробітництва визначаються самі як організаційні інновації [20; 24]. В. Лазонік [31] окреслив «організаційну інтеграцію» як одне із базових соціальних умов інноваційного розвитку.

У Західній науковій літературі з 1980-х років інтеграція розглядається основою логістики та управління ланцюгами поставок. Так багато авторів вважають, що інтеграція є джерелом покращення ефективності корпоративної діяльності та ланцюга поставок, а також отримання конкурентної переваги [25].

Протягом багатьох років зв'язок між інтеграцією та ефективністю широко обговорювався та підтримувався як теоретично [23; 26; 29; 37; 38], так і з емпіричної точки зору [28; 39]. Проте останнім часом у зарубіжній літературі з'явилася певна кількість критичних праць. Деякі автори вважають, що покращення, які вносить інтеграція в продуктив-

ність компаній і ланцюг постачання, є більше теоретичними, ніж емпіричними. Починаючи з визначення інтеграційного змісту, Ван дер Ваарт і Ван Донк [40] стверджували, що немає консенсусу щодо того, як визначити суть інтеграції. Вони оцінили всі пункти та фактори, використані для концептуалізації інтеграції в аналізованих роботах, і класифікували їх на три групи: ставлення, шаблон або практика. Вони виявили, що надто мало уваги приділено цим відмінним ролям і взаємодії між ними. Відтак, різні західні дослідження визначають інтеграцію по-різному та вкладають в зміст її процесу і її межі різні складові. Також Ван дер Ваарт і Ван Донк [40] мали сумніви щодо того, чи пов'язані інтеграційні фактори з інноваційним розвитком.

Взявши ці невизначені аспекти у сучасних наукових дослідженнях за нашу відправну точку, ми прагнемо глибше дослідити концепцію інтеграції, зокрема, питання інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань.

Метою статті є розкриття теоретичних основ і практичних аспектів інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. Дана наукова праця спрямована на вивчення сутності, переваг, викликів і можливостей інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. Науковий пошук також зосередиться на інноваційних підходах до управління інтеграційними структурами та об'єднаннями, включаючи обмін знаннями, ресурсами і технологіями, а також стимулювання творчості та новаторства.

Важливо зрозуміти, як інноваційний розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань може сприяти покращенню конкурентоспроможності компанії, забезпечувати ефективне використання ресурсів, сприяти зростанню та створювати нові можливості для розвитку у сучасному економічному середовищі. В цілому, дослідження має на меті концептуально допомогти виокремити ключові принципи та аспекти, які сприятимуть успішному інноваційному розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань.

Викладення основного матеріалу дослідження. В контексті теми і задач дослідження для початку важливо проаналізувати основні етапи розвитку інтеграційних процесів у світі, які були нами визначені на основі аналізу літературних джерел [1-4; 8-12]. Таким чином основними етапами розвитку інтеграційних процесів у світі є наступні:

Етап 1. Поділ та кооперація праці.

Перший етап інтеграції господарської діяльності представлений процесами поділу та кооперації праці. Історичний процес визначення стійкої спеціалізації, появи окремих видів трудової діяльності, сприяв збільшенню продуктивності та ефективності праці, зростанню виробничих сил та їх концентрації. Відтак, якщо розглядати поділ праці з погляду інтеграційних процесів, то на макрорівні цей етап до-

зволяє визначити місце та роль тих чи інших національних економік у світовій економічній системі, визначити перспективи подальшого розвитку країн у своїх спеціалізаціях, що підштовхує до класифікації держав за напрямками діяльності. На мікрорівні відбуваються приблизно ті самі процеси, зокрема компанії визначають свою спеціалізацію та класифікуються за бізнес-напрямами.

Поділ праці – це інструмент визначення конкурентних кіл, галузей економіки, де надалі відбуватимуться процеси кооперації.

Кооперація праці – це другий підетап першого етапу світової інтеграції. Вона передбачає узгодженість чи єдність дій кількох суб'єктів господарювання. Цей процес існує в будь-яких виробництвах, країнах з будь-яким соціально-економічним та політичним устроєм.

Кооперація праці неспроможна існувати без поділу праці, оскільки створення кооперації полягає в обміні між суб'єктами ресурсами, виробленими цими суб'єктами найефективніше, що повертає нас до певної спеціалізації суб'єкта. З погляду інтеграційних процесів, кооперація праці є ранньою формою інтеграції підприємств.

Етап 2. Економічна співпраця.

Економічне співробітництво – це довгострокова економічна кооперація праці, що передбачає розвиток економічних та інших зв'язків між суб'єктами на принципах рівноправності, взаємної вигоди та незалежності. У відносини такого типу можуть вступати суб'єкти різних рівнів: компанії однієї країни, компанії, що знаходяться в різних країнах, окремі держави на світовому ринку, держава та компанія усередині глобального ринку, держава та компанія іншої країни. В економічне співробітництво, як у просунуту форму кооперації, вступають зазвичай країни та/або компанії із загальними інтересами будь-якої спрямованості, але з метою отримання найбільш економічно ефективного результату.

Етап 3. Економічна інтеграція.

Економічна інтеграція є об'єднання суб'єктів господарювання, збільшення взаємодій між ними, поглиблення міжсуб'єктних зв'язків. Вона проявляється як у поглибленні виробничо-технологічних взаємозв'язків, об'єднанні фінансових потоків, ресурсів і капіталів, так і у створенні таких умов здійснення економічної діяльності, які були б сприятливими один одному, наприклад, зняття взаємних обмежень. Економічна інтеграція так само, як кооперація праці та економічне співробітництво, має місце як на міжнародному та національному рівнях, так і на мікрорівні, на позиціях компаній. Прикладами такої інтеграції на макрорівні можна назвати інтернаціоналізацію капіталу, збільшення ступеня відкритості національних економік (зняття санкцій, бар'єрів, зменшення митного тягара тощо), утворення спільних ринків, альянсів, міжнародних організацій.

На мікрорівні економічної інтеграції можна говорити або про об'єднання компаній виробничого ланцюжка, наприклад, інтеграція ресурсодобувних та ресурсопереробних компаній або виробників із великими торговими маркетплейсами; або про об'єднання організацій однієї галузі (злиття/поглинання однієї організації іншої). Також буває третій тип інтеграції на мікрорівні – круговий, коли йдеться про об'єднання компаній різних галузей з метою збільшення вартості капіталу компанії чи диверсифікації продукції.

Етап 4. Глобалізація.

Глобалізація – це завершальний етап інтеграційних процесів. Формування єдиного економічного простору, де національні економіки діють із максимально ефективного використання ресурсів пла-

нети. Проте, сучасний світ досить далекий від справжньої глобалізації, тому що завжди, у всіх діалогах, економічних контрактах, угодах держав існує політичний підтекст. Прикладом є Європейський Союз, який має всі характерні риси глобалізації економічного простору, зокрема всі країни діють у межах єдиного економічного та правового поля, бар'єрів між країнами немає, всім встановлюються однакові правила торгівлі. Країни ЄС діють у межах спільних інтересів, намагаються зробити свою зону економічно ефективною.

Ми пропонуємо розглянути основні етапи розвитку інтеграційних процесів підприємств у світі з урахуванням виділеної послідовності етапів та характеристики інтеграційних процесів підприємств в кожному із них (рис. 1).

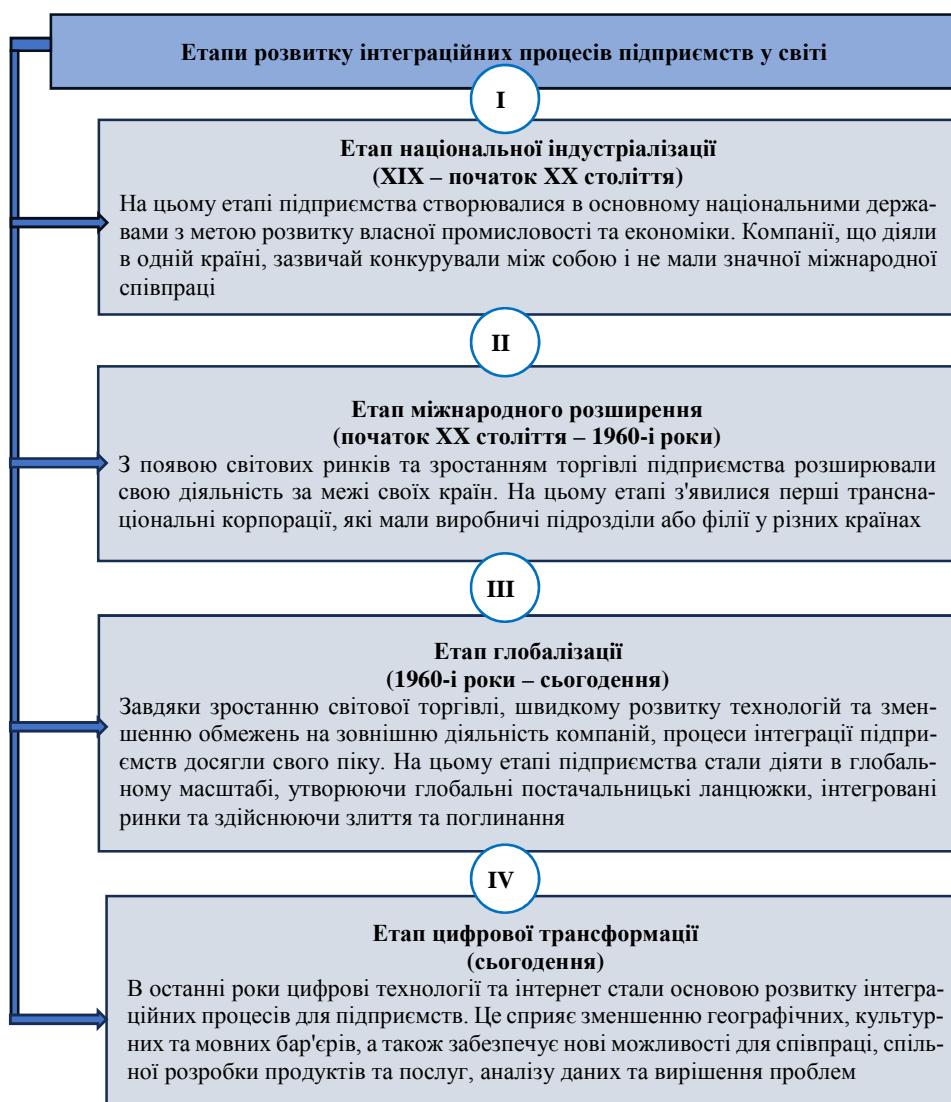


Рис. 1. Основні етапи розвитку інтеграційних процесів підприємств у світі

Побудовано автором.

На підставі попереднього аналізу можна зробити такий висновок: інтеграційні процеси у світі проходили кілька основних етапів, які відобража-

ють зміни у світовому економічному та політичному ландшафті. Починаючи з колоніальної експансії, коли багато країн розширювали свої володіння та

вплив у світі, процеси інтеграції почали розвиватися через створення міжнародних організацій, таких як ООН та МВФ. Далі, економічна інтеграція стала ключовим етапом, коли країни формували регіональні економічні блоки, такі як Європейський Союз, для зміцнення торговельних зв'язків і співпраці. Поступово, інтеграція перейшла до політичного та соціального рівня, з формуванням політичних союзів та спільних правових рамок.

В цілому, інтеграційні процеси підприємств у світі пройшли подібний розвиток, пройшовши шлях від національної індустріалізації до глобалізації і цифрової трансформації. Усі ці етапи свідчать про стрімкий розвиток світової економіки та зміну підходів до співпраці між країнами та підприємствами. Безпосередньо розвиток інтеграційних процесів підприємств відбувався під впливом глобалізації та інноваційно-технологічних змін, що надають компаніям нові можливості для співпраці та розвитку на світовому ринку.

Наступним кроком при розгляді інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань (КІО), вважаємо необхідним визначити сутність інновацій та інноваційного розвитку.

Поняття «інновації» не потребує спеціального, особливого трактування, це поняття давно і міцно увійшло в термінологію економіки та управління. Але нові умови, розвиток і зовнішнього та внутрішнього середовища, нові виклики, цифрова трансформація і нові форми господарювання вимагають уточнення змісту цього поняття. Особливо це стосується інноваційного розвитку КІО, адже з'являються нові учасники, формуються нові взаємини, які потребують удосконалення формування і розвитку. В даному контексті інновації розглядаються як процес пошуку, генерації та впровадження нових ідей, як «нестандартна, значна і уривчаста організаційна зміна, що втілює нову ідею, яка не відповідає поточній концепції бізнесу організації» [21; 22; 30; 32], а отже, потрібне постійне організаційне вдосконалення взаємодій в інноваційному процесі.

Існує думка, що інновації – це процес навчання (пошуку нових знань та набуття компетенцій), а навчання – це колективний процес, що відбувається в організованому середовищі.

Інновації – це особливий об'єкт управління, який потребує значних інвестицій, кваліфікованого науково-технічного персоналу, масштабних маркетингових заходів. Якщо ж тлумачити поняття інновація у широкому економічному сенсі, то вона постає як завершений акт якісної модифікації технологічного базису виробництва, що характеризується, з одного боку, невизначеністю та короткостроковістю для цієї ланки суспільного виробництва, а з іншого – довгостроковим ефектом, що досягається сумою інноваційних актів, об'єднаних у безперервний інноваційний процес.

В. Лазонік [31] визначаючи базові соціальні умови інноваційного розвитку організацій, зазначає

три важливі «необхідності»: «стратегічний контроль» (реалізація управлінських процедур особами, що приймають ключові рішення); «організаційну інтеграцію» (горизонтальна та вертикальна інтеграція для формування та підтримки «знань умінь, компетенцій» і яка передбачає залучення різних учасників) та «фінансові зобов'язання» (достатність фінансових ресурсів для забезпечення інноваційного процесу).

Таким чином, організаційна інтеграція у різних формах може забезпечувати інноваційний розвиток і країни, і регіону та окремого підприємства.

Тому досягнення інноваційного розвитку КІО передбачає спільну інноваційну діяльність усіх учасників цього процесу та засноване на значних фінансових ресурсах та широких організаційних можливостях, гнучкості та маневреності, творчому потенціалі, наявності всіх необхідних умов для інноваційної діяльності всередині КІО, використання інтелектуального капіталу, зокрема креатив, ініціатива, науковий пошук та нові розробки всередині інтегрованої структури. Роль, відповідальність та обов'язки кожного з учасників інноваційного процесу КІО визначається фінансовим, ресурсним, творчим потенціалом кожної організації, а також цілями та завданнями інноваційного розвитку КІО, можливим рівнем інтенсивності процесу здійснення інновацій, наявності фінансових ресурсів для інноваційної діяльності, бажанням та можливостями співробітництва учасників.

Пропонуємо визначати інноваційний розвиток КІО як процес впровадження новаторських підходів, технологій та стратегій у діяльність організацій, що мають за мету поліпшення їхніх корпоративних інтеграційних процесів і результатів.

Це означає використання нових ідей, методів і засобів для покращення співпраці між різними підрозділами організації, впровадження ефективних систем управління, а також використання інноваційних технологій для поліпшення комунікаційних процесів та обміну даними усередині структур. Важливим аспектом інноваційного розвитку КІО є також постійне вдосконалення та адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі інтегрованої організації. Можна представити інноваційний блок розвитку КІО у вигляді схеми на рис. 2.

Вважаємо, що інноваційними тенденціями в КІО, що розвиваються, є програми ресурсозбереження, підвищення енергоефективності. І на ці аспекти слід звернути особливу увагу.

Енергозбереження – реалізація організаційних, правових, технічних, технологічних, економічних та інших заходів, спрямованих на зменшення обсягу використовуваних енергетичних ресурсів за збереження відповідного корисного ефекту від їх використання.

Ресурсозбереження – система заходів щодо забезпечення раціонального використання ресурсів, задоволення приросту потреби у них господарської діяльності, головним чином за рахунок економії.



Рис. 2. Інноваційний блок розвитку КІО

Побудовано автором.

Таким чином, можна визначити наступний склад елементів системи управління інноваційною діяльністю КІО:

- процес досягнення мети інноваційної діяльності слід розглядати як упорядковану сукупність характеристик проміжних станів дослідження шляхів її подальшого розвитку;
- усі складові інноваційної діяльності мають бути строго орієнтовані на досягнення єдиної цілі КІО;
- на всіх рівнях управління інноваційною діяльністю має забезпечуватись єдність управління;
- формування оптимальних складу та структури ресурсів інноваційної діяльності, виявлення найважливіших взаємодій;
- використання результатів аналізу закономірностей та тенденцій розвитку інноваційної діяльності КІО.

Практичні аспекти інноваційного розвитку КІО включають наступні елементи:

1. Впровадження нових ідей та концепцій у КІО.

Інноваційний розвиток вимагає впровадження новаторських підходів, які можуть передбачати зміни в організаційній культурі, стратегії та процесах об'єднаних господарських структур. Це може включати в себе впровадження нових методів управління, використання нових технологій або співпрацю з іншими організаціями для створення інноваційних рішень.

2. Створення ефективних систем управління у КІО.

Інноваційний розвиток вимагає наявності ефективних систем управління, які дозволяють об'єднаний організації ефективно координувати та контролювати інтеграційні процеси. Це може включати розробку імплементацію нових процесів управління, впровадження інформаційних систем інтеграції та використання інструментів моніторингу та оцінки результатів.

3. Використання інноваційних технологій.

Інноваційний розвиток часто пов'язаний з використанням нових технологій, які дозволяють поліп-

шити ефективність та ефективність інтеграційних процесів. Це може включати в собі автоматизацію процесів, використання штучного інтелекту, розробку та впровадження нових програмних продуктів або використання хмарних технологій для зберігання та обміну даними.

4. Вдосконалення комунікаційних процесів всередині КІО.

Інноваційний розвиток може включати поліпшення комунікаційних процесів між різними підрозділами та структурами організації, об'єднаними підприємствами. Це може включати в себе впровадження нових інструментів комунікації, таких як соціальні мережі або корпоративні портали, а також навчання та розвиток співробітників в галузі ефективної комунікації.

5. Постійне вдосконалення та адаптація.

Інноваційний розвиток вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Це може означати здатність реагувати на нові тенденції і вимоги ринку, реалізацію нових стратегій або пошук нових можливостей для розвитку та розширення.

Отже, реалізація інноваційної діяльності – це завжди співпраця. Здійснення інновацій вимагає координації зусиль усіх учасників інноваційного процесу та особливої форми інтеграції при реалізації спеціальних функцій (виявлення потреби, генерація нових ідей, апробація нових товарів та процесів тощо). Саме інновації можуть стати стимулом успішного використання різних ресурсів та технологій. З іншого боку організація інноваційної діяльності може відкрити нові можливості та створити нові проблеми в управлінні, що може вимагати нових організаційних форм діяльності.

Інноваційний розвиток КІО має численні переваги, які можуть сприяти покращенню ефективності та конкурентоспроможності організацій. Представлений детальний огляд переваг інноваційного розвитку КІО в таблиці.

Враховуючи ці переваги, інноваційний розвиток КІО є важливим фактором успіху і довгострокової стійкості організацій. Він сприяє вдосконаленню

Таблиця

Переваги інноваційного розвитку КІО

Перевага	Практичне значення
1. Підвищення ефективності	Інновації можуть сприяти удосконаленню та оптимізації корпоративних інтеграційних процесів, що призводить до збільшення продуктивності та ефективності діяльності організації. Впровадження нових технологій, методів та стратегій може допомогти зменшити час і зусилля, витрачені на інтеграцію підрозділів та структур, і поліпшити результати
2. Зниження витрат	Інновації можуть сприяти ефективнішому використанню ресурсів і зменшенню витрат. Впровадження нових технологій часто дозволяє автоматизувати повторювані процеси, покращується ефективність роботи та зменшуються непродуктивні витрати організації
3. Покращений доступ до ресурсів	Інноваційні корпоративні інтегровані об'єднання дозволяють краще управляти та розподіляти ресурси в організації. Вони забезпечують підприємству доступ до нових технологій, інноваційних продуктів та ідей, що сприяють його розвитку
4. Покращення комунікації та співпраці	Інновації стимулюють розвиток комунікаційних засобів та інструментів, що дозволяють полегшити обмін інформацією між різними підрозділами та структурами організації. Це сприяє зміцненню співпраці, покращенню координації та збільшенню взаєморозуміння між працівниками, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості та результативності проєктів
5. Стимулювання подальшої інноваційності	Інноваційний розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань сприяє створенню стимулів для прогресу та розвитку новаторських ідей і практик. Це може спонукати працівників до пошуку нових шляхів розвитку, впровадження нових ідей та креативного мислення, що може призвести до нових можливостей та інноваційних проєктів
6. Адаптація до змін	Інноваційний розвиток допомагає організаціям адаптуватися до швидких змін бізнес-середовища. Впровадження нових технологій та стратегій дозволяє організаціям бути гнучкими та відкритими до змін, допомагає виявляти ризики та швидко реагувати на нові можливості
7. Збільшення конкурентоспроможності	Інноваційний розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань дозволяє організаціям підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку. Шляхом впровадження новаторських підходів та стратегій, компанія може зайняти лідируючу позицію, привернути більше клієнтів та забезпечити стабільний розвиток
8. Залучення та збереження талановитих працівників	Інноваційні організації привертають та зберігають талановитих фахівців. Сприятливе інноваційне середовище, яке забезпечує виклики, розвиток та можливості для прогресу, привертає талановитих працівників, які активно бажають брати участь у створенні і втіленні інноваційних проєктів
9. Зняття обмежень	Інноваційний розвиток може допомогти організаціям подолати обмеження, які перешкоджають їхньому росту та розвитку. Нові технології, методи та підходи можуть допомогти розширити можливості організації та знайти рішення для проблем, з якими вона стикається.
10. Залучення інвестицій	Інноваційні організації, що демонструють потенціал для зростання та розвитку, часто привертають інвестиції. Інвестори шукають компанії, які мають новаторський підхід та можуть забезпечити високу прибутковість в майбутньому. Інновації можуть сприяти великим інвестиційним можливостям для розвитку організації
11. Збільшення консолідації	Інноваційні корпоративні інтегровані об'єднання сприяють покращенню співпраці та взаємодії між різними підрозділами та філіями компанії. Це дозволяє підприємству зосередитися на спільних цілях та досягти більшої синергії
12. Збільшення гнучкості	Інноваційний розвиток корпоративних інтегрованих об'єднань дозволяє підприємствам бути гнучкими та адаптивними до змін в зовнішньому середовищі. Вони можуть вчасно реагувати на нові тренди та вимоги ринку, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними
13. Зниження ризику	Інноваційні корпоративні інтегровані об'єднання допомагають підприємствам знизити ризик інвестицій та розподілити його між різними партнерами та дочірніми компаніями. Це створює більш стійку та надійну бізнес-екосистему

Побудовано автором.

роботи, підвищенню якості та ефективності діяльності організацій і допомагає їм впроваджувати нові ідеї та технології для подальшого розвитку та розширення.

Зміни у зовнішніх умовах (різкі зміни на глобальних ринках, світові кризи, природні катаклізми тощо) можуть вимагати швидкої реакції у формі модернізації застарілих інститутів, переорієнтування

професійних груп, трансформації фінансової системи тощо. Здатність до ефективної адаптації в умовах мінливого середовища на всіх рівнях – є украй важливим фактором гнучкого і в той же час сталого інноваційного розвитку КІО.

Загалом в інноваційному процесі розрізняють такі невизначеності та пов'язані з нею ризики:

- хибний вибір інноваційного проєкту;
- відсутність достатнього рівня фінансування;
- відсутність регулярного поточного постачання;
- відсутність запланованого збуту;
- невиконання контрактів;
- виникнення непередбачених витрат та зниження доходів;
- посилення конкуренції;
- забезпечення прав власності.

Отже, попри велику кількість переваг, звичайно, можна виділити загрози зовнішнього середовища, в якому відбувається інноваційний розвиток КІО. До них відносимо саме ті, які можуть впливати на успіх інтеграційного проєкту. Основні загрози включають:

1. Конкуренцію. Конкуренти можуть швидко реагувати на інноваційні зміни та впроваджувати свої власні рішення. Це може позначитися на ринковій позиції компанії і затримати розвиток проєкту.

2. Технологічні зміни. Швидкий темп розвитку технологій може спричинити застаріння ідеї або рішення, що використовуються для корпоративної інтеграції. Компанії повинні бути готові до постійного вдосконалення та адаптації до нових технологій.

3. Політичні та правові обмеження. Зміни у політичних або правових рамках можуть вплинути на можливість компаній для реалізації інноваційних рішень та процес корпоративної інтеграції. Наприклад, нові законодавчі акти, обмеження або вимоги можуть суттєво вплинути на потенційну успішність проєкту.

4. Фінансові ризики. Інноваційний розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань може вимагати значних витрат на дослідження та розробку, впровадження нових технологій, навчання персоналу та інші ресурси. Фінансові обмеження або нестабільність ринку можуть ускладнити здійснення таких інвестицій.

5. Зміни в споживацькому попиті. Зміни в уподобаннях та вимогах споживачів можуть стати загрозою для інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. Якщо вимоги споживачів пов'язані з іншими аспектами бізнесу, то інтеграційні об'єднання можуть бути змушені адаптуватися, щоб забезпечити необхідні переваги та задовольнити попит.

6. Економічну та політичну нестабільність. Економічні кризи або нестабільність політичної ситуації можуть вплинути на розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань. У таких умовах компанії можуть скоротити бюджети на інновації або затримати запуск нових проєктів, що призведе до зменшення попиту на продукцію або послуги.

7. Геополітичну нестабільність. Зміни в геополітичній ситуації і географічних ризиках можуть стати загрозою для корпоративних інтеграційних об'єднань. Політична нестабільність, конфлікти або введення економічних санкцій можуть призвести до змін у бізнес-середовищі та обмежень в діяльності інтегрованих об'єднань.

8. Зміни у суспільних та культурних настроях. Зміни в суспільних та культурних уподобаннях можуть впливати на інноваційний розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань. Наприклад, збільшення свідомості споживачів щодо екологічних питань може призвести до змін у вимогах стосовно стійкості та екологічності продуктів або послуг, що створює виклики та можливості для інтеграційних об'єднань.

9. Торговельні обмеження. Введення нових торговельних обмежень або тарифів може впливати на інноваційний розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань, особливо якщо ці структури залежать від постачальників або ринків, які підпадають під такі обмеження.

10. Нестійкість фінансового ринку. Фінансові кризи або нестабільність на ринку можуть впливати на доступ до необхідного фінансування для інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. Зменшення ліквідності або скорочення ліній кредитування можуть ускладнити фінансування нових проєктів або викликати їх затримку.

Оцінка цих загроз та розробка стратегій для їх управління є важливим етапом при плануванні інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань.

Для успішного інноваційного розвитку КОІ необхідно враховувати декілька важливих принципів, як:

1. Стратегічне спрямування. Компанії повинні мати стратегічний план щодо корпоративних інтеграцій, який відповідає їхнім цілям і значності інноваційного розвитку. Цей план має включати чіткі цілі, стратегії та плани дій.

2. Лідерство та залучення топ-менеджменту. Важливо, щоб високе керівництво компанії активно підтримувало інноваційний розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань і було включено в процес прийняття рішень. Лідери повинні мати відкритий настрій до нововведень і встановлювати приклад, віддавати перевагу ризику заради інноваційного розвитку.

3. Інноваційна культура. Розвиток інноваційних об'єднань потребує підтримки відповідної культури організації, де інновації вважаються ключовим фактором. Важливо створити стимули для співробітників, підтримувати їхню творчість, заохочувати комунікацію та співпрацю, а також встановити процеси, які сприяють інноваційному розвитку.

4. Ефективне управління проєктами. Інноваційні розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань вимагає впровадження проєктного підходу. Добре організоване управління проєктами, встанов-

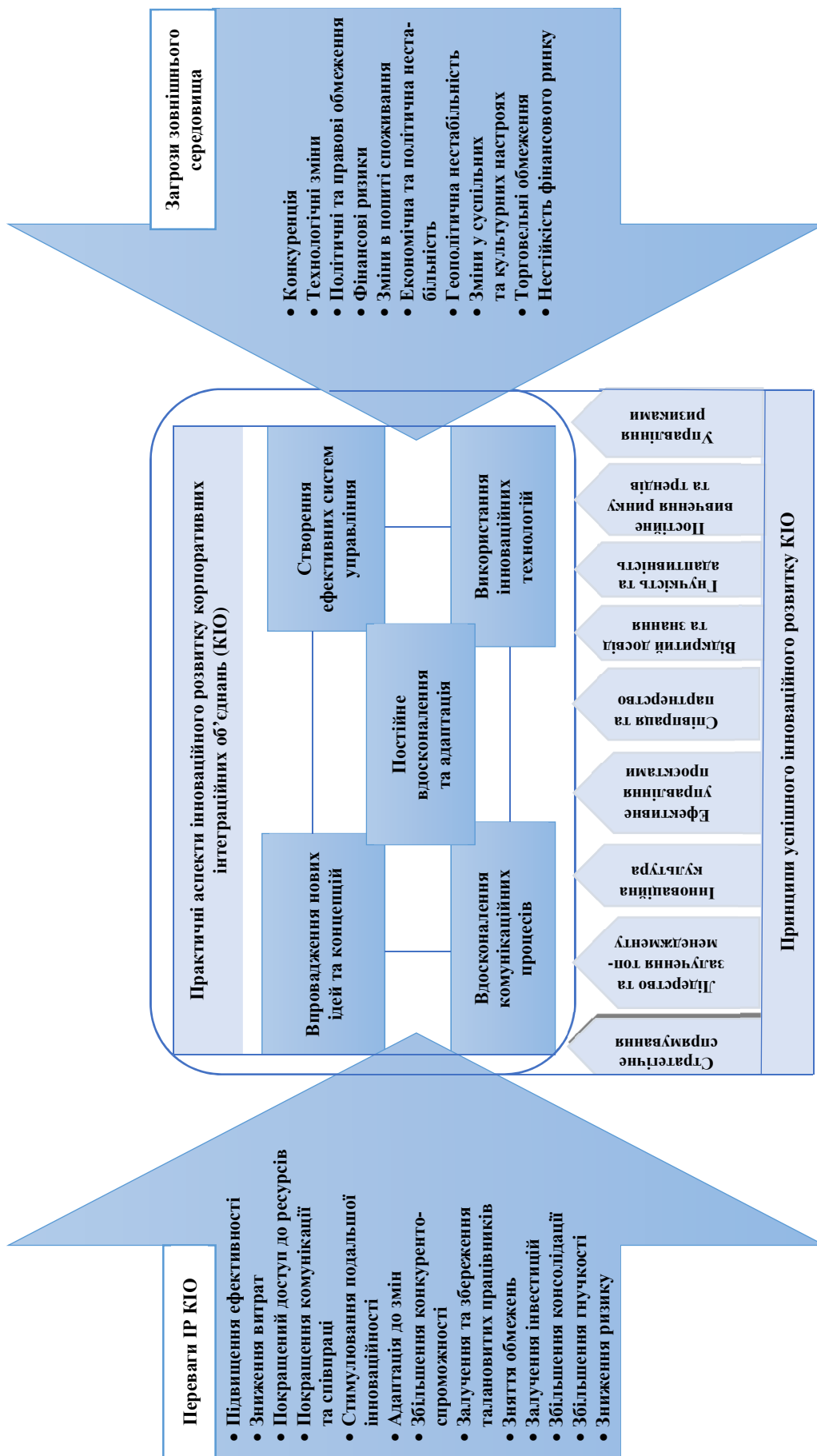


Рис. 3. Концептуальна модель інноваційного розвитку КІО

Побудовано автором.

лення чітких термінів, розподіл ролей і відповідальності, а також постійне відстеження прогресу є важливими факторами успіху.

5. Співпраця та партнерство. Успішний інноваційний розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань можливий завдяки співпраці зі сторонніми організаціями, включаючи стартапи, академічні установи та інші компанії. Це допоможе залучити нові ідеї, знання та ресурси, що сприятимуть інноваціям.

6. Відкритий досвід та знання. Важливо мати доступ до широкого спектру знань і досвіду, які можуть бути використані для інноваційного розвитку. Це можна досягти шляхом встановлення партнерських стосунків з університетами, дослідницькими установами та іншими зовнішніми експертами, а також через активну участь у відкритих інноваційних мережах та спільнотах.

7. Гнучкість та адаптивність. Успішні інтеграційні об'єднання повинні бути гнучкими та готовими до змін. Швидкість розвитку технологій та вимоги ринку змушують компанії постійно адаптуватися до нових умов, постійно шукати нові можливості та шляхи покращення.

8. Постійне вивчення ринку та трендів. Для успішного інноваційного розвитку важливо ретельно вивчати ринок та тренди, які впливають на бізнес-середовище. Це дозволяє виявити нові можливості, оптимізувати стратегію та виробляти продукти або послуги, які задовольняють потреби ринку.

9. Управління ризиками. Інноваційний розвиток потребує здатності ефективно управляти ризиками. Важливо провести аналіз ризиків та розробити стратегії для їх мінімізації. Це включає ідентифікацію потенційних загроз зовнішнього середовища та розробку планів дій для їх уникнення або зменшення впливу.

Ці принципи допоможуть підтримати успішний інноваційний розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань і забезпечити стійкий розвиток компаній у сучасному конкурентному середовищі.

Отже, враховуючи виділені і обґрунтовані практичні аспекти інноваційного розвитку КІО, переваги та загрози, а також принципи успішного інноваційного розвитку можна побудувати концептуальну модель інноваційного розвитку КІО (див. рис. 3).

Зазначена модель демонструє здатність КІО отримувати додаткові конкурентні переваги, мінімізувати ризики зовнішнього середовища та в цілому здатність до нарощування структурою власних інвестиційних ресурсів. Крім того, взаємозв'язок між учасниками КІО впливає і на мотивацію розподілу власних інвестиційних ресурсів групи: підвищується привабливість вкладення цих ресурсів усередині КІО; розширюються можливості для маневрування інвестиційними ресурсами у межах загальної структури.

Соціально-економічна ефективність КІО обумовлена тим, що існує ряд позитивних особливостей

у поведінці та мотивації компаній, інтегрованих у корпоративні структури порівняно з компаніями, які не є учасниками КІО.

Висновки. В ході дослідження було розкрито теоретичні основи і практичні аспекти інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. Зокрема були проаналізовані основні етапи розвитку інтеграційних процесів у світі, зокрема: поділ та кооперація праці; економічна співпраця; економічна інтеграція; глобалізація. На основі загальноприйнятих етапів ми запропонували основні етапи розвитку інтеграційних процесів підприємств у світі з урахуванням виділеної послідовності етапів та характеристики інтеграційних процесів підприємств в кожному із них. Усі виокремлені етапи свідчать про стрімкий розвиток світової економіки та зміну підходів до співпраці між країнами та підприємствами. Безпосередньо розвиток інтеграційних процесів підприємств відбувався під впливом глобалізації та інноваційно-технологічних змін, що надають компаніям нові можливості для співпраці та розвитку на світовому ринку.

Наступним кроком при розгляді інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань (КІО) було сформоване авторське розуміння сутності і змісту інноваційного розвитку КІО як процесу впровадження новаторських підходів, технологій та стратегій у діяльність організацій, що мають за мету поліпшення їхніх корпоративних інтеграційних процесів і результатів. Це означає використання нових ідей, методів і засобів для покращення співпраці між різними підрозділами організації, впровадження ефективних систем управління, а також використання інноваційних технологій для поліпшення комунікаційних процесів та обміну даними усередині структур.

Визначено, що інноваційний розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань має численні переваги, які можуть сприяти покращенню ефективності та конкурентоспроможності організацій. Такими перевагами є: підвищення ефективності, зниження витрат, покращення доступу до ресурсів, покращення комунікації та співпраці, стимулювання подальшої інноваційності, адаптація до змін, збільшення конкурентоспроможності, залучення та збереження талановитих працівників, зняття обмежень, залучення інвестицій, збільшення консолідації, збільшення гнучкості та зниження ризиків.

Отже, враховуючи виділені і обґрунтовані практичні аспекти інноваційного розвитку КІО, переваги та загрози, а також принципи успішного інноваційного розвитку було побудовано концептуальну модель інноваційного розвитку КІО, яка демонструє здатність КІО отримувати додаткові конкурентні переваги, мінімізувати ризики зовнішнього середовища та в цілому здатність до нарощування структурою власних інвестиційних ресурсів та демонструє загальну соціально-економічну ефективність КІО.

Література

1. Дикань В. В. Теоретичні основи інтеграційного розвитку підприємств вітчизняного машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 119-124.
2. Друкер П. Бизнес и инновации / пер. с англ. М.: ТОВ «ВД «Вильямс».
3. Заграновская А. Интеграция предприятий: оценка целесообразности и допустимой степени независимости участников холдинга: монография. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2011. 223 с.
4. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предсказания / пер. с англ. М.: Экономика, 2002. 767 с.
5. Пилипенко А. А., Литвиненко А. О. Організація управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства: монографія., Харків: ФОП Здоровий Я. А., 2015. 236 с.
6. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2008. 408 с.
7. Питерсон Дж. Теория систем Петри и моделирование систем. М.: Мир, 1984. 264 с.
8. Попов О. Є., Бондаренко Г. М. Методологія економічної теорії інституціонального регулювання корпоративних відносин в системі корпоративного управління акціонерними товариствами. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 3 (53). С. 81-86.
9. Попов О. Є., Котов А. М., Зайцева Т. Г. Розподіл і реалізація корпоративного контролю при формуванні капіталу акціонерного товариства: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2009. 320 с.
10. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. 390 с.
11. Портер М. Конкурентное преимущество. Как добиться высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 2008. 720 с.
12. Портер М. Международная конкуренция. / пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
13. Скібіцький Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І. Стратегічне управління корпораціями. Київ: ЦУЛ, 2016. 480 с.
14. Скопенко Н. С. Формування та розвиток інтегрованих об'єднань в АПК України: монографія. Київ: НУХТ, 2012. 266 с.
15. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 256 с.
16. Федулова Л. І., Забарна Е. М., Філіппова С. В. Інноваційний розвиток підприємства. Одеса: ОНПУ, 2016. 700 с.
17. Фостер Р., Каплан С. Творческое разрушение / пер. с англ. М.: Альпина, 2005. 378 с.
18. Чесбро Р. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий: пер. с англ. М.: Поколение, 2007. 312 с.
19. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / пер. с англ. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
20. Albertini S., Muzzi C., Institutional entrepreneurship and organizational innovation: The start-up of a divergent new venture at the periphery of a mature field). *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2016. Vol. 17. Issue 2. P. 110-119. DOI: <https://doi.org/10.1177/1465750316648578>.
21. Alice Lam. Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation. 2013. URL: <https://www.bbvaopenmind.com/>.
22. Amabile Teresa M., Pratt Michael G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*. 2016. № 36. P. 157-183. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>.
23. Byrne, S., Javad, S. Integrated logistics information systems (ILIS): competitive advantage or increased cost. Oak Brook, 1992. IL. P. 55-73.
24. Chan Calvin M. L., Teoh Say Yen, Yeow Adrian, Pan Gary. Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Information Systems Journal*. 2018. Vol. 29, Issue 2. P. 436-455. URL: <https://www.deepdyve.com/lp/wiley/agility-in-responding-to-disruptivedigital-innovation-case-study-of-bk5RvHhBh0>. DOI: <https://doi.org/10.1111/isj.12215>.
25. Christopher M., Jüttner U. Developing strategic partnerships in the supply chain: a practitioner perspective. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 2000. Vol. 6. No. 2. P. 117-127. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(99\)00038-6](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(99)00038-6).
26. Ellram L., Cooper M. The relationship between supply chain management and Keiretsu. *The International Journal of Logistics Management*. 1993. Vol. 4. No. 1. P. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1108/09574099310804911>.
27. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. Boston: Artech House, 2006. 504 p.
28. Frolich M., Westbrook R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*. 2001. Vol. 19. No. 2. P. 185-200. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00055-3](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00055-3).
29. Gustin C., Stank T., Daugherty, P. Computerization: supporting integration. *The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 1994. Vol. 24. No. 1. P. 11-16. DOI: <https://doi.org/10.1108/09600039410055972>.
30. Kanter Rosabeth Moss. The change Masters, guide to innovation and entrepreneurship in the American corporation. New York Simon and Schuster., 1983.
31. Lazonick W. The Chandlerian Corporation and the Theory of Innovative Enterprise, *Industrial and Corporate Change*. 2010. № 1. P. 317-349. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtq005>.
32. Mezas S. L., Glinn M.A The tree faces of corporate Renewal Institution, Revolution and Evolution. *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14. No. 2. P. 77-101. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486538>. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140202>.
33. Mensch G. Stalemate in technology: Innovations overcome the depression. Ballinger. Cambridge (Massachusetts), 1979.
34. Miller T. E., Berger D. W. Totally Integrated Enterprises. A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement. London: St. Lucie Press, 2000. 226 p. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781420032031>.
35. Rebstock M., Fengel J., Paulheim H. Ontologies-Based Business Integration. Berlin: Springer, 2008. 279 p.
36. Rostow W.W. The Process of Economic Growth. New York, 1952.
37. Scott, C. and Westbrook, R. New strategic tools for supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*. 1991. Vol. 21. No. 1. P. 23-33. DOI: <https://doi.org/10.1108/09600039110002225>.
38. Shapiro, R. Get leverage from logistics. *Harvard Business Review*, 1984. Vol. 62. No. 3. P. 119-126.
39. Stock, G., Greis, N., Kasarda, J. Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit. *Journal of Operations Management*, 2000. Vol. 18. No. 5. P. 531-547. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00035-8).

40. Van der Vaart, T., Gimenez, C., Van Donk, D. Supply Chain Integration and Performance: The Impact of Business Conditions. *Proceedings Euroma, Glasgow, UK*. 2006. P. 473-482.

41. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.

42. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Popov O. E. Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85).

References

1. Dykan, V. V. (2013). Teoretychni osnovy intehratsijnoho rozvytku pidprijemstv vitchyznianoho mashynobuduvannia [Theoretical foundations of integrated development of domestic engineering enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, 43, pp. 119-124 [in Ukrainian].
2. Druker, Petter F. (2007). *Biznes i innovatsii* [Business and innovations]. Moscow, JSC I.D. Williams [in Russian].
3. Zahranovska, A. (2011). Intehratsiya pidprijemstv: otsinka dotsil'nosti ta prypustymoho stupenya nezalezhnosti uchashnykh kholdynhu [Integration of enterprises: assessment of expediency and acceptable degree of independence of holding participants]. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG. 223 p. [in Russian].
4. Kondrat'yev, N. D. (2002). Bol'shiye tsikly kon'yunktury i teoriya predskazaniya [Conditions and large cycles and theory of prediction]. Moscow, Ekonomika [in Russian].
5. Pylypenko, A. A., Lytvynenko, A. O. (2015). Orhanizatsiia upravlinnia rozvytkom materialno-tekhnichnoi bazy pidprijemstva [The organization of managing the development of the enterprise's material and technical base]. Kharkiv, FOP Zdorovy Ya. A. 236 p. [in Ukrainian].
6. Pylypenko, A. A. (2008). Stratehichna intehratsiia pidprijemstv: teoretychni osnovy, mekhanizm upravlinnia ta modeliuvannia rozvytku [Strategic integration of enterprises: theoretical foundations, management mechanism and development modeling]. Kharkiv, VD «InzhEK». 408 p. [in Ukrainian].
7. Piterson, Dzh. (1984). *Teoriya sistem Petri i modelirovaniye sistem*. [Theory of Petri systems and system simulation]. Transl. from English. Moscow, Mir. 264 p. [in Russian].
8. Popov, O. Ye., Bondarenko, H. M. (2010). Metodolohiia ekonomichnoi teorii instytutsionalnogo rehuliuвання korporatyvnykh vidnosyn v systemi korporatyvnogo upravlinnia aktsionernymy tovarystvamy [Methodology of the economic theory of institutional regulation of corporate relations in the system of corporate management of joint stock companies]. *Visnyk ZhDTU – Bulletin of ZHTU*, 3(53), pp. 81-86 [in Ukrainian].
9. Popov, O. Ye., Kotov, A. M., Zaitseva, T. H. (2009). Rozpodil i realizatsiia korporatyvnogo kontroliu pry formuvanni kapitalu aktsionernoho tovarystva [Distribution and implementation of corporate control during capital formation of a joint-stock company]. Kharkiv, VD «InzhEK». 320 p. [in Ukrainian].
10. Popov, O. Ye. (2009). Teoretyko-metodolohichni ta kontseptual'ni zasady formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnogo mekhanizmu korporatyvnogo upravlinnia [Theoretical, methodological and conceptual foundations of the formation of the organizational and economic mechanism of corporate management]. Kharkiv, VD «INZhEK». 390 p. [in Ukrainian].
11. Porter, M. (2008). Konkurentnoye preimushchestvo. Kak dobit'sya vysokogo rezul'tata i obespechit' yego ustoychivost' [How to achieve a high result and ensure its sustainability]. Transl. from English. Moscow, Alpina Publisher, 2008. 720 h. [in Russian].
12. Porter, M. (1993). *Mezhdunarodnaya konkuretsiya* [International competition]. Transl. from English. Moscow, Mezhdunarodnyye otnosheniya. 896 p. [in Russian].
13. Skibitskiy, L. I., Matveev, V. B., Shchelkunov, V. I. (2016). *Stratehichne upravlinnia korporatsiimy* [Strategic management of corporations]. Kyiv, CUL. 480 p. [in Ukrainian].
14. Skopenko, N. S. (2012). Formuvannia ta rozvytok intehrovanykh obiednan v APK Ukrainy [Formation and development of integrated associations in the agricultural sector of Ukraine]. Kyiv, NUKhT. 266 p. [in Ukrainian].
15. Stiuart, Dzh. (2001). *Trenynh orhanyzatsyonnykh yzmenenyi* [Organizational change training]. Transl. from English. SPb., Piter. 256 p. [in Russian].
16. Fedulova, L. I., Zabarna, E. M., Filyppova, S. V. (2016). *Innovatsiinyi rozvytok pidprijemstva* [Innovative development of the enterprise]. Odesa, ONPU. 700 p. [in Ukrainian].
17. Foster, R. (2005). *Sozidatelnoie razrusheniie* [Creative destruction]. Moscow, Alpina [in Russian].
18. Chesbro, H. (2007). *Otkrytie innovatsii. Sozdaniie pribilnykh tekhnolohii* [Open innovations. Creation of profitable technologies]. Moscow, Pokolenie [in Russian].
19. Shumpeter, Y. (1982). *Teoriia ekonomicheskoho razvitiia (Issledovaniie predprinimatelskoi pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla koniunktury)* [The theory of economic development (Study of business profits, capital, credit, interest and cycle conditions)]. Moscow, Prohress [in Russian].
20. Albertini, S., Muzzi, C. (2016). Institutional entrepreneurship and organizational innovation: The start-up of a divergent new venture at the periphery of a mature field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 17, Issue 2, pp. 110-119. DOI: <https://doi.org/10.1177/1465750316648578>.
21. Alice, Lam. (2013). *Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation*. Retrieved from: <https://www.bbvaopenmind.com/>.
22. Amabile, Teresa M., Pratt, Michael G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, № 36 p.157–183. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>.
23. Byrne, S., Javad, S. (1992). Integrated logistics information systems (ILIS): competitive advantage or increased cost. *Oak Brook, IL*, pp. 55-73.
24. Chan, Calvin M. L., Teoh, Say YenYeow, Adrian; Pan, Gary. (2018). Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Information Systems Journal*, Vol. 29, Issue 2, pp. 436-455. Retrieved from: <https://www.deepdyve.com/lp/wiley/agility-in-responding-to-disruptivedigital-innovation-case-study-of-bk5RvHHBh0>. DOI: <https://doi.org/10.1111/isj.12215>.

25. Christopher, M., Jüttner, U. (2000). Developing strategic partnerships in the supply chain: a practitioner perspective. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 117-127. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(99\)00038-6](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(99)00038-6).
26. Ellram, L., Cooper, M. (1993). The relationship between supply chain management and Keiretsu. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1108/09574099310804911>.
27. Finkelstein, C. (2006). *Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies*. Boston: Artech House. 504 p.
28. Frolich, M., Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 185-200. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00055-3](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00055-3).
29. Gustin, C., Stank, T., Daugherty, P. (1994). Computerization: supporting integration. *The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 11-16. DOI: <https://doi.org/10.1108/09600039410055972>.
30. Kanter, Rosabeth Moss. (1983). *The change Masters, guide to innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.
31. Lazonick, W. (2010). The Chandlerian Corporation and the Theory of Innovative Enterprise. *Industrial and Corporate Change*, 1, pp. 317-349. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtq005>.
32. Mezias, S. L., Glinn, M. A. (1993). The tree faces of corporate Renewal Institution, Revolution and Evolution. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 2 (Feb., 1993), pp. 77-101. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/2486538>. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140202>.
33. Mensch, G. (1979). *Stalemate in technology: Innovations overcome the depression*. Ballinger. Cambridge (Massachusetts).
34. Miller, T. E. (2000). *Totally Integrated Enterprises. A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement*. London, St. Lucie Press. 226 p. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781420032031>.
35. Rebstock, M. (2008). *Ontologies-Based Business Integration*. Berlin: Springer. 279 p.
36. Rostow, W. W. (1952). *The Process of Economic Growth*. New York.
37. Scott, C. and Westbrook, R. (1991). New strategic tools for supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*. Vol. 21 No. 1, pp. 23-33. DOI: <https://doi.org/10.1108/09600039110002225>.
38. Shapiro, R. (1984). Get leverage from logistics. *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 3, pp. 119-126.
39. Stock, G., Greis, N., Kasarda, J. (2000). Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit. *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 531-547. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00035-8).
40. Van der Vaart, T., Gimenez, C., Van Donk, D. (2006). Supply Chain Integration and Performance: The Impact of Business Conditions. *Proceedings Euroma*. Glasgow, UK, pp. 473-482.
41. Hutsaliuk, O. M. (2017). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymi intehratsiinymi protsesamy [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (33), pp. 28-33 [in Ukrainian].
42. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Popov, O. E. (2022). Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85).

Оу В. Концептуальні підходи до інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань

У статті розкрито теоретичні основи і практичні аспекти інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань (КІО). Зокрема були проаналізовані основні етапи розвитку інтеграційних процесів у світі і на основі загальноприйнятих етапів було запропоновано основні етапи розвитку інтеграційних процесів підприємств у світі з урахуванням виділеної послідовності етапів та характеристики інтеграційних процесів підприємств в кожному із них.

Усі виокремлені етапи свідчать про стрімкий розвиток світової економіки та зміну підходів до співпраці між країнами та підприємствами. Обґрунтовано, що безпосередньо розвиток інтеграційних процесів підприємств відбувався під впливом глобалізації та інноваційно-технологічних змін, що надають компаніям нові можливості для співпраці та розвитку на світовому ринку. Було сформоване авторське розуміння сутності і змісту інноваційного розвитку КІО як процесу впровадження новаторських підходів, технологій та стратегій у діяльність організацій, що мають за мету поліпшення їхніх корпоративних інтеграційних процесів і результатів.

Запропоновано інноваційний блок розвитку КІО та визначений склад елементів системи управління інноваційною діяльністю КІО. Для ґрунтового розуміння КІО та їх інноваційного розвитку у сучасному бізнес-середовищі були обґрунтовані практичні аспекти інноваційного розвитку КІО, що включають загальні та спеціальні елементи. Також визначені і обґрунтовані конкретні переваги від інноваційного розвитку КІО. На протипагу зазначеним перевагам, були виокремлені головні загрози зовнішнього середовища, в якому відбувається інноваційний розвиток КІО. Запропоновано відповідні принципи для успішного інноваційного розвитку КІО, враховуючи загрози зовнішнього середовища.

Враховуючи виділені і обґрунтовані практичні аспекти інноваційного розвитку КІО, переваги та загрози, а також принципи успішного інноваційного розвитку було побудовано концептуальну модель інноваційного розвитку КІО, яка демонструє здатність КІО отримувати додаткові конкурентні переваги, мінімізувати ризики зовнішнього середовища та в цілому здатність до нарощування структурою власних інвестиційних ресурсів та демонструє загальну соціально-економічну ефективність КІО.

Ключові слова: інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, корпоративні інтеграційні об'єднання, конкурентоспроможність, ефективність, глобальна економіка.

Ou W. Conceptual Approaches to the Innovative Development of Corporate Integration Associations

The article reveals the theoretical foundations and practical aspects of the innovative development of corporate integration structures. In particular, the main stages of the development of integration processes in the world were analyzed and, based on the generally accepted stages, the main stages of the development of the integration processes of enterprises in the world were proposed, taking into account the selected sequence of stages and the characteristics of the integration processes of enterprises in each of them. All the isolated stages testify to the rapid development of the world economy and the change in approaches to cooperation between countries and enterprises. It is justified that the direct development of the integration processes of enterprises took place under the influence of

globalization and innovative technological changes, which provide companies with new opportunities for cooperation and development in the world market. The author's understanding of the essence and content of the innovative development of corporate integration structures as a process of introducing innovative approaches, technologies and strategies into the activities of organizations aimed at improving their corporate integration processes and results was formed.

An innovative block for the development of the CIS is proposed and the composition of the elements of the system for managing the innovative activity of the CIS is determined. For a thorough understanding of CIS and their innovative development in the modern business environment, the practical aspects of the innovative development of corporate integration structures, including general and special elements, were substantiated. Specific benefits from the innovative development of corporate integration structures are also determined and substantiated. In contrast to the mentioned advantages, the main threats of the external environment, in which the innovative development of CIS takes place, were singled out. The relevant principles are proposed for the successful innovative development of corporate integration structures, taking into account the threats of the external environment.

Taking into account the selected and substantiated practical aspects of the innovative development of the CIS, advantages and threats, as well as the principles of successful innovative development, a conceptual model of the innovative development of the CIS was built, which demonstrates the ability of the CIS to obtain additional competitive advantages, minimize the risks of the external environment and, in general, the ability to increase the structure of its own investment resources and demonstrates the overall socio-economic efficiency of the CIS.

Keywords: innovative development, innovative activity, corporate integration structures, competitiveness, efficiency, global economy.

Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 01.06.2023

Т. П. Гітис,

кандидат економічних наук,
ORCID 0000-0002-4992-8438,
e-mail: tatyana.gitis@gmail.com,

К. А. Курішко,

Ю. Р. Яковенко,

Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ-Тернопіль

ІДЕНТИФІКАЦІЯ СТАНУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГІДНОЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ У ПРОМИСЛОВІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Господарський комплекс України включає досить широке коло галузей, серед яких найбільш важливою та провідною є промисловість. Підприємствами цієї галузі виробляється продукція, яка складає вагомий частину внутрішнього валового продукту та товарного експорту України, створюються та впроваджуються різноманітні інновації, забезпечується зайнятість значної кількості працездатного населення країни. Враховуючи вагомий внесок промисловості України у формуванні суспільного добробуту, важливо забезпечити ефективне функціонування та розвиток цієї галузі. Вирішення даного завдання багато в чому залежить від мотивації персоналу промислових підприємств досягати поставлених цілей, яка формується, по перш чергу, під впливом такого чинника як «оплата праці». У зв'язку з цим особливої значущості набуває дослідження стану оплати праці у промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Стан оплати праці насамперед залежить від рівня оплати праці (заробітної плати). В Україні, як і в багатьох інших країнах світу, мінімальний рівень оплати праці встановлюється на законодавчому рівні. Так, Законом України «Про оплату праці» надається поняття мінімальної заробітної плати: «це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці» [1]. У Кодексі законів про працю України мінімальна заробітна плата визначена як «державна соціальна гарантія, обов'язкова на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб, які використовують працю найманих працівників, за будь-якою системою оплати праці» [2]. Згідно цих законів роботодавці не мають права виплачувати працівникам заробітну плату у розмірі менш мінімального, який встановлює Верховна Рада України за поданням Кабінету Міністрів України не рідше одного разу на рік.

Відповідно Кодексу законів про працю України «розмір заробітної плати працівника залежить від

складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, установи, організації і максимальним розміром не обмежується; основою для формування та диференціації розмірів заробітної плати є тарифна система оплати праці» [2].

Незважаючи на досить вагомий нормативно-правову базу, що регулює сферу оплати праці в Україні, рівень заробітної плати як у промисловості, так і в цілому по країні залишається занадто низьким (в особливості в порівнянні з європейськими державами).

У зв'язку з цим у наукових колах не втрачають актуальності дослідження, які спрямовані на вирішення існуючих проблем у сфері оплати праці. Зокрема, у працях таких науковців, як: В. Антонюк [3], О. Дороніна [4] Т. Кір'ян [5], Г. Кучер [6], Т. Перегудова [7], С. Цимбалюк [8] та ін, розглядається поняття «гідна оплата праці».

На думку Т. Кір'ян поняття гідної оплати праці пов'язано з адекватним заробітком в умовах мотивованої продуктивної праці, тобто впливає із визначення гідної праці, що надає МОП, як можливість одержати гідну і продуктивну роботу в умовах свободи, рівності, економічної безпеки та людської гідності [5].

Т. Перегудова визначає категорію «гідна оплата праці» як складову гідної праці, що обумовлюється дотриманням таких основних функцій: відтворювальної, тобто забезпечення відновлення робочої сили працівника, стимулюючої – встановлення залежності між затратами, результатами праці та винагородою, оптимізаційної – дотримання принципу випереджаючих темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати, соціальної – справедливості оплати праці, відсутності дискримінації, рівна заробітна плата за однакову роботу [7].

О. Дороніна виокремлює такі її характеристики "гідної оплати праці": рівень заробітної плати, що відповідає світовим стандартам, вартості життя та

вартості робочої сили; справедлива заробітна плата стосовно до інших працівників; відповідність кількості та якості праці; своєчасна виплата [4]. Зважаючи на перелічені науковцем риси, гідна оплата праці характеризується не тільки рівнем, а і справедливістю, об'єктивністю диференціації та своєчасністю виплати [8].

Г. Кучер розглядає забезпечення гідної заробітної плати як основу формування матеріальної складової частини добробуту населення. До того ж науковець акцентує увагу на тому, що гідна оплата праці є потужним мотиватором працівників, фактором зростання ВВП країни і конкурентоспроможності національної економіки [6].

В. Антонюк визначає категорію «гідна оплата праці» з двох аспектів: 1) як певний рівень оплати праці окремих працівників, що забезпечує нормальне відтворення робочої сили та можливості розвитку людського потенціалу родини працівника, є адекватним його трудовим зусиллям та здобутій кваліфікації; 2) як відповідну систему оплати праці, яка забезпечує дотримання соціально-трудова прав найманих працівників, є справедливою та здійснюється з використанням сучасних досягнень організації заробітної плати на підприємствах і в установах [3]. При цьому В. Антонюк акцентує увагу на суттєвих проблемах, які перешкоджають досягненню гідного рівня оплати праці у промисловості України: суттєва внутрігалузева диференціація в оплаті праці; рівень заробітної плати та темпи її зростання (як в цілому у промисловості, так і за окремими її видами) не забезпечують нормальне відтворення робочої сили; наявність заборгованості з виплати заробітної плати.

Таким чином, можна стверджувати, що як саме поняття «гідна оплата праці», так і ознаки, які дозволяють ідентифікувати гідний рівень заробітної плати, не мають чіткого визначення. У зв'язку з цим на увагу заслуговує позиція С. Цимбалюк щодо необхідності розробки інструментарію оцінювання політики оплати праці в контексті реалізації принципів гідної праці. Науковицею запропоновано набір з 77 індикаторів (показників) гідної оплати праці на різних рівнях, у тому числі 23 на галузевому [8].

З одного боку, такий вагомий перелік показників дозволяє здійснити всебічну оцінку стану оплати праці у галузі, а, з іншого – надмірна деталізація може призвести до ускладнення процесу оцінювання та дублюванню отриманих результатів, що не сприяє отриманню адекватної оцінки. До того ж, запропоновані індикатори дозволяють характеризувати стан оплати праці лише за окремо взятими критеріями.

Отже, з огляду на вище визначене, можна вважати доцільним узагальнення індикаторів гідної оплати праці та формування підходу щодо визначення інтегрального (на підставі комплексного оцінювання) показника стану оплати праці у промисловості.

Метою статті є ідентифікація стану оплати праці та оцінювання його динаміки за видами економічної діяльності у промисловості України з точки зору забезпечення гідного рівня оплати праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ідентифікація являє собою процедуру розпізнавання стану об'єкта дослідження на підставі апріорної інформації. В якості інструментарію ідентифікації доречним є використання методу таксономічного аналізу, що здійснюється за наступним алгоритмом [9]: формування матриці спостережень та стандартизація значень її елементів; визначення вектору-еталону, обрахунок відстані між окремими спостереженнями та вектором-еталоном; визначення таксономічного показника.

Матриця спостережень (табл.1) характеризує стан оплати праці за видами економічної діяльності у промисловості України (у 2012 та 2021 рр.) та включає наступні критерії оцінювання:

- відношення середньої заробітної плати працівників до мінімальної заробітної плати в країні (X_1);
- відношення середньої заробітної плати працівників до середньої заробітної плати в країні (X_2);
- частка надбавок, доплат та премій у фонді оплати праці (X_3);
- частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат у фонді оплати праці (X_4);
- частка заборгованості із виплати заробітної плати у загальній сумі заборгованості із виплати заробітної плати по країні (X_5).

Надалі необхідно виконати стандартизацію значень елементів матриці спостережень:

- знаходимо середнє значення за кожною відносною величиною ($X_1 \dots X_5$);
- визначаємо стандартне відхилення за вибіркою ($X_1 \dots X_5$);
- використовуємо формулу (1) формуємо нові стандартизовані значення матриці:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j}, \quad (1)$$

де, x_{ij} – стандартизоване значення показника;

\bar{x}_j – середнє значення показника;

s_j – стандартне відхилення за вибіркою.

У табл. 2, 3 наведено стандартизовані значення елементів матриці спостережень Жирним шрифтом виділено значення показників стимуляторів (X_1, X_2, X_3, X_4) та дестимуляторів (X_5). Стимулятори при зростанні позитивно впливають на загальний результат, а дестимуляторами, навпаки, негативно.

З отриманих даних формуємо вектори-еталони стану оплати праці у промислової галузі України з наступними координатами:

– у 2012 році: $P_0 = (1,857; 1,857; 2,180; 1,525; -0,839)$;

– у 2021 році: $P_0 = (1,605; 1,608; 2,136; 2,876; -0,713)$.

Таблиця 1

Матриця спостережень (сформована авторами з джерела [10])

Види діяльності	2012					2021 рік				
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
Добувна промисловість	4,462	1,613	0,449	0,028	0,038	2,971	1,106	0,461	0,035	0,125
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	2,644	0,956	0,314	0,036	0,011	1,915	0,713	0,362	0,024	0,025
Текстильне виробництво	1,582	0,572	0,216	0,013	0,004	1,348	0,502	0,273	0,012	0,002
Целюлозно-паперове виробництво, видавнича діяльність	2,742	0,991	0,276	0,028	0,004	1,804	0,672	0,292	0,051	0,003
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	3,812	1,378	0,357	0,064	0,007	2,764	1,029	0,381	0,035	0,001
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	3,477	1,257	0,310	0,058	0,049	2,118	0,789	0,339	0,045	0,029
Виробництво гумових та пластмасових виробів	2,315	0,837	0,317	0,006	0,001	1,966	0,732	0,339	0,023	0,003
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	3,542	1,281	0,380	0,041	0,027	2,479	0,923	0,390	0,037	0,067
Виробництво машин та устаткування	2,826	1,022	0,296	0,039	0,150	2,002	0,746	0,325	0,051	0,206
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	2,538	0,918	0,301	0,023	0,088	2,307	0,859	0,319	0,058	0,006
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	3,030	1,096	0,348	0,040	0,099	2,088	0,778	0,398	0,061	0,211
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	3,493	1,263	0,326	0,060	0,013	3,039	1,132	0,306	0,149	0,012

Таблиця 2

Стандартизація значень елементів матриці спостережень за 2012 рік
(розраховано авторами)

Види діяльності	2012				
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
Добувна промисловість	1,857	1,857	2,180	-0,459	-0,061
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	-0,515	-0,515	-0,178	-0,018	-0,629
Текстильне виробництво	-1,901	-1,901	-1,890	-1,286	-0,776
Целюлозно-паперове виробництво, видавнича діяльність	-0,387	-0,389	-0,841	-0,459	-0,776
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	1,009	1,008	0,573	1,525	-0,713
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	0,572	0,572	-0,247	1,195	0,170
Виробництво гумових та пластмасових виробів	-0,944	-0,945	-0,125	-1,672	-0,839
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	0,657	0,658	0,975	0,257	-0,293
Виробництво машин та устаткування	-0,277	-0,277	-0,492	0,147	2,293
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	-0,653	-0,652	-0,405	-0,735	0,990
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	-0,011	-0,010	0,416	0,202	1,221
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	0,593	0,593	0,032	1,305	-0,587

Таблиця 3

Стандартизація значень елементів матриці спостережень за 2021 рік
(розраховано авторами)

Види діяльності	2021				
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
Добувна промисловість	1,470	1,468	2,136	-0,384	0,852
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	-0,635	-0,636	0,252	-0,698	-0,410
Текстильне виробництво	-1,765	-1,766	-1,442	-1,041	-0,700
Целюлозно-паперове виробництво, видавнича діяльність	-0,856	-0,856	-1,080	0,074	-0,688
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	1,057	1,056	0,614	-0,384	-0,713
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	-0,230	-0,229	-0,186	-0,098	-0,360
Виробництво гумових та пластмасових виробів	-0,533	-0,534	-0,186	-0,727	-0,688
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	0,489	0,489	0,785	-0,326	0,120
Виробництво машин та устаткування	-0,461	-0,459	-0,452	0,074	1,874
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	0,147	0,146	-0,566	0,274	-0,650
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	-0,290	-0,288	0,937	0,360	1,937
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	1,605	1,608	-0,814	2,876	-0,574

Відстань між окремими спостереженнями та вектором-еталоном виконується за допомогою використання наступної формули (результати розрахунку наведено у табл. 4):

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (Z_{ij} - Z_{oi})^2}, \quad (2)$$

де Z_{oi} – стандартизоване значення показника в еталоні.

Максимальну відстань між окремими об'єктами та об'єктом-еталоном у 2012 та 2021 роках визначено за правилом трьох сигм:

$$C_0 = \bar{C}_0 + 3 * S_0 = 4,106 + 3 * 1,550 = 8,756; \quad (3)$$

$$C_0 = \bar{C}_0 + 3 * S_0 = 4,685 + 3 * 1,069 = 7,892. \quad (4)$$

У табл. 5 наведемо рейтинг стану оплати праці за видами економічної діяльності промисловості України, який сформовано на підставі значення таксономічного показника:

$$d_i = 1 - \frac{C_{io}}{C_0}. \quad (5)$$

Таблиця 4

Відстані між окремими об'єктами й об'єктом-еталоном
(розраховано авторами)

Види діяльності	Відстань (C_{io}) 2012 рік	Відстань (C_{io}) 2021 рік
Добувна промисловість	2,131	3,621
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	4,386	5,145
Текстильне виробництво	7,261	7,133
Целюлозно-паперове виробництво, видавнича діяльність	4,811	5,507
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	2,010	3,681
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	3,212	4,593
Виробництво гумових та пластмасових виробів	5,588	5,247
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	2,497	3,908
Виробництво машин та устаткування	5,287	5,457
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	5,266	4,282
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	4,010	4,688
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	2,814	2,953

Таблиця 5

Рейтингова оцінка стану оплати праці за видами економічної діяльності промисловості України у 2012 та 2021 роках
(розраховано авторами)

Види діяльності	2012 рік		2021 рік	
	d_i	Рейтингова оцінка	d_i	Рейтингова оцінка
Добувна промисловість	0,757	2	0,541	2
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	0,499	7	0,348	8
Текстильне виробництво	0,171	12	0,096	12
Целюлозно-паперове виробництво, видавнича діяльність	0,451	8	0,302	11
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	0,770	1	0,534	3
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	0,633	5	0,418	6
Виробництво гумових та пластмасових виробів	0,362	11	0,335	9
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	0,715	3	0,505	4
Виробництво машин та устаткування	0,396	10	0,309	10
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	0,399	9	0,457	5
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	0,542	6	0,406	7
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	0,679	4	0,626	1

На рис. 1 і 2 графічно відображено значення таксономічного показника стану оплати праці за видами економічної діяльності промисловості України у 2012 та 2021 роках.

Результати проведеного таксономічного аналізу стану оплати праці (табл. 5, рис. 1, 2) дозволяють:

1. Ідентифікувати види економічної діяльності промисловості України, у яких стан оплати праці персоналу є найкращим (у 2012 році це було виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення, але у 2021 році ситуація змінилась і лідируючі позиції у сфері оплати персоналу зайняли підприємства

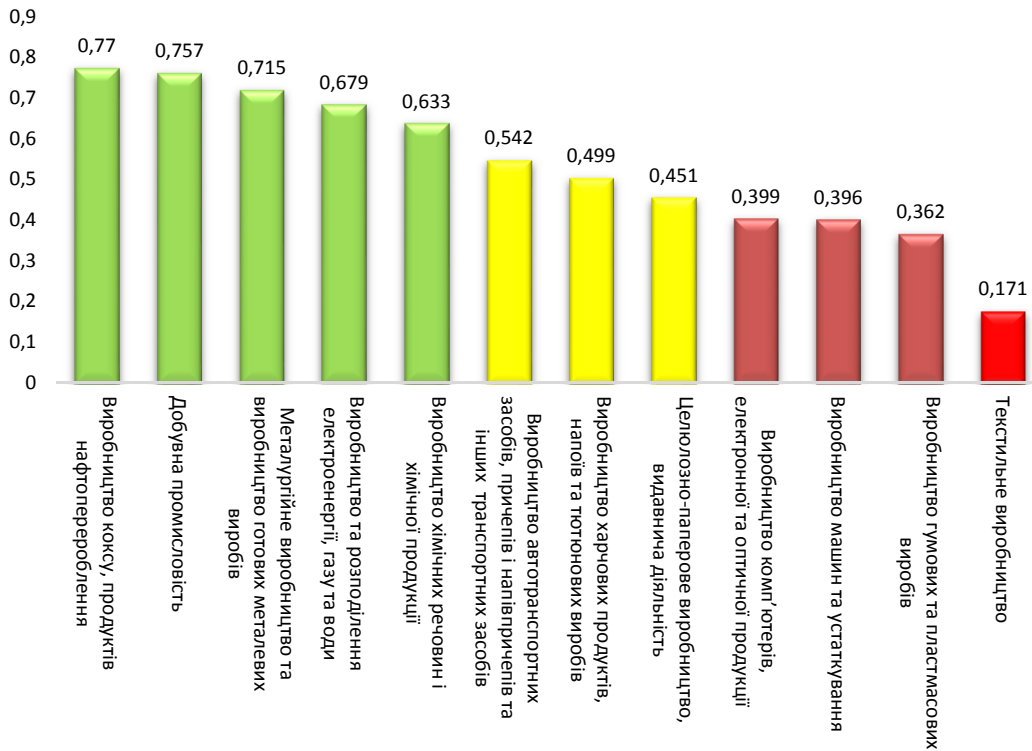


Рис. 1. Графічне відображення значення таксономічного показника стану оплати за видами економічної діяльності промисловості України у 2012 році (сформовано авторами)

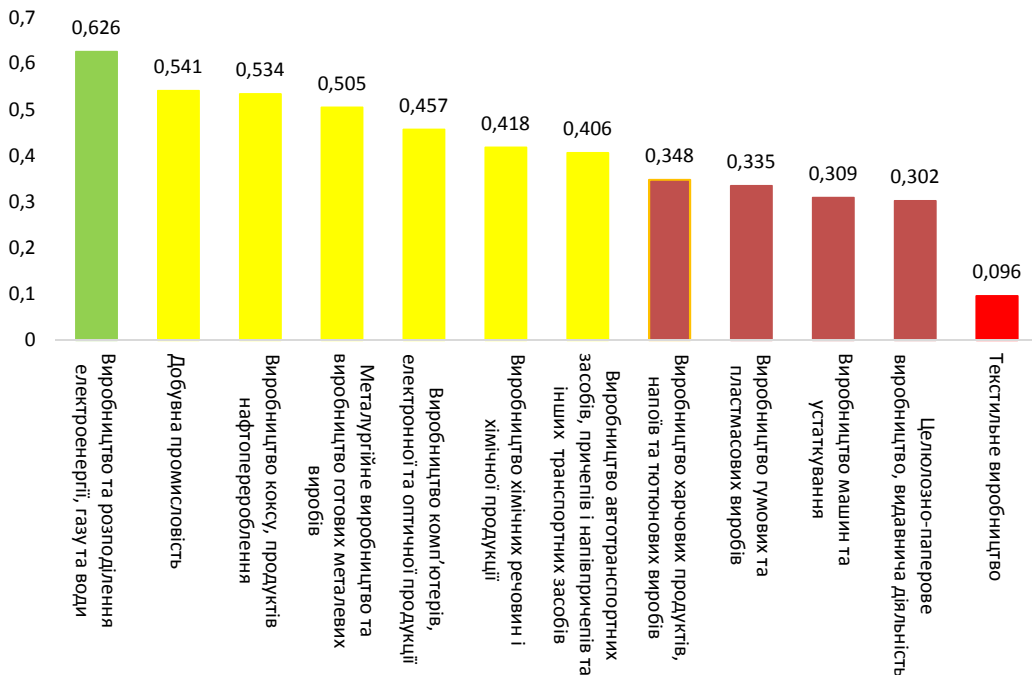


Рис. 2. Графічне відображення значення таксономічного показника стану оплати за видами економічної діяльності промисловості України у 2021 році (сформовано авторами)

енергетичної галузі) та найгіршим (як у 2012, так і 2021 році це текстильне виробництво).

2. Ідентифікувати змінення стану оплати праці: у 2021 році в порівнянні з 2012 роком спостеріга-

ється зниження таксономічного показника за усіма видами економічної діяльності промисловості, що свідчить про наявність суттєвих проблем як у сфері оплати праці, так і в цілому у галузі. Така тенденція

є загрозовою, оскільки віддаляє промисловість України від реалізації принципів гідної праці, що є одним з вирішальних факторів забезпечення її сталого економічного розвитку.

3. Згрупувати види економічної діяльності промисловості за рівнем розвитку та прояву ознак гідної оплати праці (на підставі шкали градації значення таксономічного показника [11]):

– група з високим рівнем розвитку (значення таксономічного показника: 0,79-0,60). До неї відносилась досить значна частка галузей промисловості у 2012 році: виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення; добувна промисловість; металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів; виробництво та розподілення електроенергії, газу та води; виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, а вже у 2021 році залишилось тільки виробництво та розподілення електроенергії, газу та води;

– група з середнім рівнем розвитку (значення таксономічного показника: 0,59-0,40). У 2012 році вона включала: виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів; виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів; целюлозно-паперове виробництво, видавничу діяльність. У 2021 році склад цієї групи змінився за рахунок включення таких галузей як: добувна промисловість; виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення; металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів; виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції; виробництво хімічних речовин і хімічної продукції. Деякі галузі вийшли з групи, а саме: виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів; целюлозно-паперове виробництво, видавничу;

– група з низьким рівнем розвитку (значення таксономічного показника: 0,39-0,20): У 2012 році до неї відносились: виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції; виробництво машин та устаткування; виробництво гумових та пластмасових виробів. А вже у 2021 році склад групи був наступним: виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів; виробництво гумових та пластмасових виробів; виробництво машин та устаткування; целюлозно-паперове виробництво, видавничу діяльність.

– група з найнижчим рівнем розвитку (значення таксономічного показника: 0,19-0,0001). Як у 2012, так і у 2021 році до складу цієї групи входить лише текстильне виробництво.

Узагальнення інформації щодо складу окремих груп дозволяє ідентифікувати тенденції щодо впровадження та розвитку гідної оплати праці за видами економічної діяльності промисловості:

– стабільно високим рівень розвитку залишається у галузі виробництва та розподілення електро-

енергії, газу та води, середнім – у виробництві автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів, низьким – у виробництві гумових, пластмасових виробів, машин та устаткування, найнижчим – у текстильному виробництві;

– збільшення ознак гідної оплати праці спостерігається лише у галузі виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції. За усіма іншими галузями динаміка є зворотною;

– у промисловості України немає ні одного виду економічної діяльності з найвищим рівнем розвитку та прояву ознак гідної оплати праці (значення таксономічного показника: 1,00-0,80).

До основних чинників, що погіршують стан оплати праці у промисловості України та не дозволяють досягти її гідного рівня, можна віднести наступні:

– розмір заробітної плати у більшості видів економічної діяльності нижче середнього рівня по країні (в особливості у 2021 році);

– надмірно висока частка додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат у структурі фонду оплати праці (у більшості видів економічної діяльності перевищує 35%) призводить до зниження стимулюючого впливу основної заробітної плати, а, отже, до неефективного розподілу витрат на оплату праці. «Як стверджує політика оплати праці західних країн, структура фонду заробітної плати є теоретично обґрунтованою при рівні основної заробітної платі у розмірі 80-85%» [12].

– наявність заборгованості з виплати заробітної плати за усіма видами економічної діяльності.

Висновки. Результати проведеного аналізу дозволяють ідентифікувати поточний стан оплати праці у більшості видів економічної діяльності промисловості як незадовільний, що має негативний вплив на рівень вмотивованості персоналу підприємств цієї галузі та підвищує ризики втрати трудового потенціалу (відтік кваліфікованої робочої сили в інші галузі, зниження престижності праці на промислових підприємствах серед молоді).

Отже, існує нагальна потреба реформування та удосконалення політики оплати праці у промисловості України:

– на державному рівні: посилення соціальної відповідальності бізнесу у напрямку забезпечення гідного рівня заробітної плати та своєчасності її виплати; підвищення розміру мінімальної заробітної плати;

– на рівні окремих підприємств: доведення частки основної заробітної плати у структурі фонду оплати праці до 80-85%; пошук внутрішніх резервів збільшення заробітної плати (наприклад, за рахунок зростання продуктивності праці в результаті технічного переоснащення виробництва та впровадження інноваційних технологій).

Література

1. Про оплату праці: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Кодекс законів про працю України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
3. Антонюк В. П. Соціальна політика у сфері оплати праці: проблеми та шляхи забезпечення її гідного рівня (на прикладі промисловості). *Управління економікою: теорія та практика*: зб. наук. пр. Київ: ІЕП НАН України, 2016. С. 3-24. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/127391/1-Antonyuk.pdf?sequence=1>.
4. Дороніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.
5. Кір'ян Т. М., Куліков Ю. М., Сафонов В. В. Гідна заробітна плата у становленні соціальної держави. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1. С. 23-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_1_6.
6. Кучер Г. Я. Гідна заробітна плата – запорука економічного зростання України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 77-85. URL: https://nv.ntu.edu.ua/Archive/2016/26_2/13.pdf. DOI: <https://doi.org/10.15421/40260214>.
7. Перегудова Т. Соціальні стандарти гідної праці та їх дотримання в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 2. С. 35-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_2_8.
8. Цимбалюк С. О. Індикатори оцінювання політики оплати праці у контексті реалізації принципів гідної праці. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 12-16. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/5.pdf.
9. Криховецька З. М., Шчипайло С. І., Кропельницька С. О. Таксономічний аналіз фінансового потенціалу розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №11. С. 90 – 97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.90>.
10. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Лемешенко Н. М. Моделювання сталого розвитку сільськогосподарських підприємств за допомогою таксономічного аналізу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20, ч. 2. С. 83-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(2)_19).
12. Литвінов О. С. Сукач О. О. Аналіз взаємозв'язку структури витрат на оплату праці та ефективності праці на підприємствах кабельної промисловості. *Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів*: монографія / за заг. ред. В. І. Гринчуцького. Тернопіль: Крок, 2014. С. 456-466.

References

1. Pro oplatu pratsi: Zakon Ukrainy [On remuneration: Law of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
2. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy [Labor Code of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian].
3. Antoniuk, V. P. (2016). Sotsialna polityka u sferi oplaty pratsi: problemy ta shliakhy zabezpechennia yii hidnoho rivnia (na prykladi promyslovosti) [Social policy in the sphere of payment of goods: problems and ways of ensuring the safety of the city (in the field of industry)]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka – Economic management: theory and practice*, pp. 3-24. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine. Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/127391/1-Antonyuk.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].
4. Doronina, O. A. (2013). Teoriia ta praktyka formuvannia bahatorivnevoi kadrovoi polityky v konteksti zabezpechennia hidnoi pratsi v Ukraini [The theory and practice of forming a rich personnel policy in the context of ensuring good work in Ukraine]. Donetsk, DonNU. 395 p. [in Ukrainian].
5. Kirian, T. M., Kulikov, Yu. M., Safonov, V. V. (2014). Hidna zarobitna plata u stanovlenni sotsialnoi derzhavy [A reasonable salary in an emerging social power.]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, Issue 1, pp. 23-31. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_1_6 [in Ukrainian].
6. Kucher, H. Ya. (2016). Hidna zarobitna plata – zaporuka ekonomichnoho zrostannia Ukrainy [Good wages are a guarantee of the economic growth of Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific newsletter of NLTU of Ukraine*, Issue 26.2, pp. 77-85. Retrieved from https://nv.ntu.edu.ua/Archive/2016/26_2/13.pdf. DOI: <https://doi.org/10.15421/40260214> [in Ukrainian].
7. Perehudova, T. (2014). Sotsialni standarty hidnoi pratsi ta yikh dotrymannia v Ukraini [Social standards of good practice and their extension in Ukraine]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of practice*, 2, pp. 35-40. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_2_8 [in Ukrainian].
8. Tsybaliuk, S. O. (2018). Indykatory otsiniuvannia polityky oplaty pratsi u konteksti realizatsii pryntsyviv hidnoi pratsi [Indicators for evaluating the payment policy in the context of the implementation of the principles of good payment]. *Ekonomika ta derzhava*, 4, pp. 12-16. Retrieved from http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/5.pdf [in Ukrainian].
9. Krykhovetska, Z. M., Shchypailo, S. I., Kropelnytska, S. O. (2021). Taksonomichniy analiz finansovoho potentsialu rozvytku pidpriemstva [Taxonomic analysis of the financial potential of the enterprise development]. *Ekonomika ta derzhava*, 11, pp. 90 – 97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.90> [in Ukrainian].
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). [ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Lemeshchenko, N. M. (2018). Modeliuvannia staloho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv za dopomohoiu taksonomichnoho analizu [Modeling the development of rural agricultural enterprises using additional taxonomic analysis]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo – Scientific newsletter of Uzhgorod National University Series: International economic news and world dominion*, Issue 20, part 2, pp. 83-88. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(2)_19) [in Ukrainian].
12. Litvinov, O. S. Sukach, O. O. (2014). Analiz vzaiemozv'язku struktury vytrat na oplatu pratsi ta efektyvnosti pratsi na pidpriemstvakh kabelnoi promyslovosti [Analysis of the interrelationship of the structure of costs for paying for work and the efficiency of work at cable industry enterprises]. *Transformatsiini protsesy ekonomichnoi systemy v umovakh suchasnykh vyklyktiv [Transformation processes of the economic system in the minds of current respondents]*. (pp. 456-466). Ternopil, Krok [in Ukrainian].

Гітис Т. П., Курішко К. А., Яковенко Ю. Р. Ідентифікація стану оплати праці та можливості розвитку гідної оплати праці у промисловій галузі України

Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств багато в чому залежить від мотивації персоналу досягати поставлених цілей, яка формується, по перш чергу, під впливом такого чинника як «оплата праці». У статті запропоновано підхід щодо ідентифікації стану оплати праці та оцінювання його динаміки за видами економічної діяльності у промисловості України з точки зору забезпечення гідного рівня оплати праці. Використання в якості інструментарію ідентифікації методу таксономічного аналізу дозволило: встановити види економічної діяльності промисловості України з найкращим та найгіршим станом оплати праці; виявити основні змінення у сфері оплати праці (як за окремими видами економічної діяльності, так і в цілому у галузі); здійснити групування видів економічної діяльності промисловості за рівнем розвитку та прояву ознак гідної оплати праці.

На підставі узагальнення результатів аналізу виявлено погіршення стану оплати праці за більшістю видів економічної діяльності промисловості, що дозволило ідентифікувати його як незадовільний. Встановлено основні перешкоди щодо забезпечення гідного рівня оплати праці: низькій розмір заробітної плати (нижче середнього рівня по країні, в особливості у 2021 році); неефективний розподіл витрат на оплату праці; наявність заборгованості з виплати заробітної плати. Визначено напрями реформування та удосконалення політики оплати праці у промисловості України як на державному рівні, так і на рівні окремих підприємств.

Ключові слова: промисловість, оплата праці, мінімальна заробітна плата, гідний рівень оплати праці, ідентифікація стану, види економічної діяльності, таксономічний аналіз, матриця, рейтингова оцінка.

Gitis T., Kurishko K., Yakovenko Y. Identification of the Labor Payment Status and Opportunities for the Development of Fair Labor Compensation in the Industrial Sector of Ukraine

Ensuring the sustainable development of industrial enterprises depends, to a large extent, on motivating the personnel to achieve set goals, which is primarily shaped by a factor such as «labor payment». This article proposes an approach to identify the status of labor payment and assess its dynamics by types of economic activities in the industry of Ukraine from the perspective of ensuring fair labor compensation. The use of taxonomic analysis as an identification tool allowed us to: establish the types of economic activities in the Ukrainian industry with the best and worst labor payment status; identify key changes in the field of labor compensation (both by specific types of economic activities and overall in the industry); group types of economic activities in the industry by the level of development and the manifestation of fair labor compensation characteristics.

Based on the summary of the analysis results, a deterioration in the state of labor payment has been identified across most types of economic activities in the industrial sector, allowing it to be classified as unsatisfactory. The main obstacles to ensuring a fair level of labor compensation have been identified: low wage levels (below the country's average, particularly in 2021); inefficient allocation of labor payment expenses; and the presence of wage arrears. Directions for reforming and improving the labor payment policy in Ukraine's industry have been determined, both at the state level and at the level of individual enterprises.

Keywords: industry, labor payment, minimum wage, fair labor compensation, state identification, types of economic activities, taxonomic analysis, matrix, rating assessment.

Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 02.06.2023

К. С. Озарко,*кандидат економічних наук,
ORCID 0000-0002-1452-0686,
e-mail: katernyna.ozarko@gmail.com,***С. Б. Копитко,***кандидат економічних наук,
ORCID 0000-0001-7353-0422,
e-mail: KopytkoSB@gmail.com,**Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ВИСОКО ДИНАМІЧНИХ УМОВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Постановка проблеми. За умов стрімкого розвитку цифрової економіки (її цифровізування) економічний розвиток підприємств все більше залежатиме не від матеріальних, а від інформаційних ресурсів. Водночас, враховуючи переваги цифровізування перед бізнесом постає проблема досягнення інформаційної безпеки.

Основним пріоритетом Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр., затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17.01.2018 р. №67-р було встановлено стимулювання використання цифрових технологій, продуктів/послуг суб'єктам економічних відносин, нарощування обсягів виробництва високотехнологічної продукції [11].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні основи функціонування підприємств за умов цифровізації економіки (діджиталізації), у своїх наукових працях досліджували такі вчені як: В. Войтенко [8], О. Воскобоева [3], А. Завербний [5], Л. Лазебник [8], Я. Пушак [5], О. Ромащенко [3], В. Фішук [11], І. Штулер [15] та інші.

Проблематика формування інформаційної безпеки підприємств за умов цифровізації знаходить відображення у працях наступних фахівців: В. Бакай [1], О. Біліченко [17], О. Боднар [17], І. Брітченко [17], В. Вітлінський [2], Г. Великоіваненко [2], В. Гаркуша [4], О. Гладка [6], І. Карпович [6], І. Котерлін [7], І. Левченко [17], А. Мехед [9], Ю. Наконечна [6], Т. Передерій [10], О. Шандрівська [14], Н. Шинкаренко [14] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, питання забезпечення, управління інформаційною, цифровою безпекою підприємств за високо динамічних умов залишається недостатньо дослідженими, що засвідчує актуальність даного наукового дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілі статті полягають у дослідженні проблематики інформаційної безпеки українських підприємств в умовах цифровізації та розробленні рекомендацій щодо вирішення існуючих проблем задля ефективного розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. З кожним роком все більшої актуальності набирають питання що стосуються забезпечення необхідного (достатнього) рівня економічної безпеки підприємств і організацій, адже інформаційне середовище відзначається все вищим рівнем динамічності.

При блискавичних змінах через цифровізування економіки вітчизняному бізнесу необхідно своєчасно формувати системи для виявлення, оцінювання уникнення чи мінімізування потенційних ризиків та загроз. Адже вплив чинників зовнішнього, внутрішнього середовищ при цифровізуванні економіки створює і створюватиме підприємствам все нові економічні ризики, які внаслідок реалізування (за певних обставин), володіють можливістю переростати до загрози чи небезпеки. Тим самим призводити до серйозних втрат, чи навіть повного банкрутства.

Тому задля успішного розвитку підприємництва потрібно забезпечувати високий рівень його інформаційної безпеки. Це можливо виключно при застосуванні сучасних технологій при обробленні масивів даних (інформації). Адже саме вони є сьогодні ключовим ресурсом сучасного бізнесу [1].

Генерування величезних масивів цифрових даних передусім потребує значних місць у сховищах. Натомість саме вони допомагають підприємству вести та активно розвивати власний бізнес.

Для застосування всіх потенційних можливостей доступної інформації суб'єктам підприємництва необхідно моніторити (відслідковувати) акумулювати, структурувати, аналізувати її.

Цифрове трансформування підприємства відбувається завдяки прогресивним технологіям (причому, великих даних, штучного інтелекту, що спрямовуються на оброблення величезних потоків інформації). На підставі цифрового оброблення можна ухвалювати управлінські рішення, адаптувати пропозиції для конкретних клієнтів, прогнозувати їх поведінку [1; 8] тощо.

«Цифрові» технології є необхідними для зростання рівня ефективності вітчизняної промисловості. Перетворююча сила цифровізування сприяє змінам у традиційних моделях бізнесу, виробничих, ланцюжків, ланцюжків постачання, обумовлює появу новітніх продуктів/послуг (інновацій) [13, с. 39; 16; 17; 20].

Зрозуміло, що із бурхливим розвитком цифрових технологій виникають та виникатимуть нові

«цифрові» ризики. Саме тому в умовах активізування розвитку цифрової інфраструктури важливим є питання розроблення дієвих напрямків забезпечення цифрової безпеки підприємств [13, с. 39].

Повністю погоджуємося із визначенням Т. Передрій, щодо сутності терміну «цифрова безпека підприємства». Автор розуміє під терміном «захисність функціональних складових підприємства при здійсненні виробничо-господарської діяльності за динамічних умов цифровізації, конкуренції; заходи і методи, що спрямовані на мінімізування зовнішніх/внутрішніх ризиків електронного бізнесу, забезпечення безпеки функціональних складових» [10, с. 202-203; 19].

За високо динамічних умов господарювання критично необхідно формувати та використовувати систему цифрової безпеки вітчизняними підприємствами (див. рисунок).



Рисунок. Комплексна система цифрової безпеки вітчизняних підприємств за високо динамічних умов господарювання [8-10;17;20]

При цьому потрібно постійно моніторити динаміку цифровізування економіки, особливо потенційні ризики, що можуть перетворитися для суб'єкта загрозами, реагуючи миттєво на них (зокрема застосовуючи антисипативний менеджмент).

Слід наголосити на обов'язковості зворотного зв'язку (див. рисунок) від сформованої технології

забезпечення рівня безпеки та очікуваних результатів до процесу регулювання (коригування) інформаційної системи, своєчасно враховуючи зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Головною ж метою цифрової безпеки підприємства (див. рисунок) повинне бути стабільне функціонування бізнесу із подальшим його гармонійним

розвитком, що ґрунтуватиметься на структурі всіх його функціональних складових (третій блок на рисунку).

Отже, активізування цифрового трансформування потребує підвищення рівня застосування заходів щодо формування системи інформаційної безпеки підприємствами. Це обумовлюється нарощуванням кількості, інтенсивності інформаційних ризиків (загроз).

Рівень ефективності функціонування системи забезпечення інформаційної безпеки підприємства визначає ступінь досягнення цілей цифрового трансформування.

Водночас активізування процесів цифрового трансформування викликає необхідність для формування, застосування, удосконалення підприємствами засобів забезпечення інформаційної безпеки.

Література

1. Бакай В. Я. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання цифрових технологій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 1. С. 32-35. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-5>.
2. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
3. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 56-61.
4. Гаркуша В. О. Методичний підхід до оцінки ризиків інформаційної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2(19). С. 85-90. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-15>.
5. Завербний А. С., Пушак Я. Я. Проблеми та потенційні можливості розвитку ІТ-сфери в Україні за умов активізування процесів інтегрування до міжнародного ринку: управлінський аспект. *Вісник економічної науки України*. 2022. №1(42). С. 110-113. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).110-113](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).110-113).
6. Карпович І. М., Гладка О. М., Наконечна Ю. А. Аналіз ризиків безпеки інформаційної системи ІТ-підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2020. Том 31 (70). № 5. С. 69-74. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2020.5/12>.
7. Котерлін І. Б. Інформаційна безпека в умовах воєнного стану у аспекті забезпечення інформаційних прав та свобод. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 1. С. 150-155. DOI: <https://doi.org/10.32782/392257>.
8. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>.
9. Мехед А. М., Варналій З. С. Фінансова безпека підприємств в умовах цифрової економіки. *Вісник Університету банківської справи*. 2021 № 3 (42). С. 55-61. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(42\)2021253524](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253524).
10. Передерій Т. С. Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 201-204. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).201-204](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).201-204).
11. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету міністрів України від 17.01.2018 р. №67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80/>.
12. Фішук В. Цифрова економіка – це реально. URL: <http://biz.nv.ua/ukr/>.
13. Цифрова аджеда України – 2020 (“Цифровий порядок денний” — 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти “цифровізації” України до 2020 року. *HITECH office*. 2016. Грудень. 90 с. URL: <https://uccs.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
14. Шандрівська О. Є., Шинкаренко Н. В. Прикладна оцінка ризиків у системі забезпечення безпеки соціально-економічних процесів у кіберпросторі. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”*. 2020. № 2(8). С. 94-105. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.02.094>.
15. Штулер І. Ю. Еволюція теорій економічного розвитку у сучасному вимірі знань. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 216-219.
16. Concerning measures for a high common level of security of network and information systems across the Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016L1148&from=EN>.
17. Cybersecurity Strategy of the European Union: An Open, Safe and Secure Cyberspace. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/eu-cybersecurity-plan-protect-open-internet-and-online-freedom-and-opportunity-cyber-security>.
18. Samoilenko Yu., Briichenko I., Levchenko Ia., Losoncz P., Bilichenko O., Bodnar O. Economic Security of the Enterprise Within the Conditions of Digital Transformation. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67. No. 04. P. 619–629. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2022.28>.
19. The Concept of a ‘Digital Economy’. URL: <http://odec.org.uk/the-concept-of-a-digital-economy/>.
20. Towards a general policy on the fight against cyber crime. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3A114560>.

References

1. Bakai, V. Y. (2020). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva na osnovi vykorystannia tsyfrovoykh tekhnolohii [Ensuring Economic Security of the Enterprise Based on the Use of Digital Technologies]. *Visnyk Khmelnyts-koho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, No. 4, Vol. 1, pp. 32-35. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-5> [in Ukrainian].
2. Vitlinskyi, V. V., Velykoivanenko, H. I. (2004). Ryzkolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Riskology in Economics and Entrepreneurship: a monograph]. Kyiv, KNEU. 480 p. [in Ukrainian].
3. Voskoboieva, O. V., Romashchenko, O. S. (2018). Indeks tsyfrovizatsii yak osnovnyi faktor rozvytku tsyfrovoykh tekhnolohii [Digitization index as a major factor in digital development technologies]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, 4 (26), pp. 56-61 [in Ukrainian].
4. Harkusha, V. O. (2020). Metodychnyi pidkhid do otsinky ryzkyv informatsiinoi bezpeky pidpriemstva [A methodological approach to assessing enterprise information security risks]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*, Issue 2(19), pp. 85-90. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-15> [in Ukrainian].
5. Zaverbnyj, A. S., Pushak, Ya. Ya. (2022). Problemy ta potentsiini mozhlyvosti rozvytku IT-sfery v Ukraini za umov aktyvizuvannia protsesiv intehruvannia do mizhnarodnoho rynku: upravlinskyi aspekt [Problems and potential opportunities for the development of the IT sphere in Ukraine under the conditions of intensifying the processes of integration into the international market: a managerial aspect]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(42), pp. 110-113. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).110-113](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).110-113) [in Ukrainian].
6. Karpovych, I. M., Hladka, O. M., Nakonechna, Yu. A. (2020). Analiz ryzkyv bezpeky informatsiinoi systemy IT-pidpriemstva [Security risk analysis of the IT enterprise information system]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: tekhnichni nauky – Academic notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: technical sciences*, Vol. 31 (70), no. 5, pp. 69-74. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2020.5/12> [in Ukrainian].
7. Koterlin, I. B. (2022). Informatsiina bezpeka v umovakh voiennoho stanu u aspekti zabezpechennia informatsiinykh prav ta svobod [Information security in martial law in terms of ensuring information rights and freedoms]. *Aktualni problemy vitchyznianoji yurysprudentsii – Actual problems of domestic jurisprudence*, 1, pp. 150-155. DOI: <https://doi.org/10.32782/392257> [in Ukrainian].
8. Lazebnyk, L. L., Voitenko, V. O. (2020). Informatsiina infrastruktura v tsyfrovizatsii biznes-protsesiv pidpriemstva [Information Infrastructure in Digitalization of Business Processes of Enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific newsletter of the International Humanitarian University*, Issue 42, pp. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3> [in Ukrainian].
9. Mekhed, A. M., Varnalii, Z. S. (2021). Finansova bezpeka pidpriemstv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Financial security of enterprises in the digital economy]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy – Newsletter of the University of Banking Information*, 3 (42), pp. 55-61. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(42\)2021253524](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253524) [in Ukrainian].
10. Perederii, T. S. (2019). Stratehiia tsyfrovoi bezpeky pidpriemstva yak draiver tsyfrovoi transformatsii ekonomiky Ukrainy [Strategy of digital security of enterprise as a driver digital transformation of economic Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (37), pp. 201-204. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).201-204](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).201-204) [in Ukrainian].
11. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhenniaplaniuzakhodivshchodoyiirealizatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 17.01.2018 №67-r [On approval of the Concept of development of digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the plan of measures for its implementation: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 17.01.2018 №67-p]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80/> [in Ukrainian].
12. Fishchuk, V. (2022). Tsyfrova ekonomika – tse realno [The digital economy is real]. Retrieved from <http://biz.nv.ua/ukr/> [in Ukrainian].
13. Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 (“Tsyfrovoyi poriadok denniy” – 2020). Kontseptualni zasady (versiiia 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty “tsyfrovizatsii” Ukrainy do 2020 roku [Digital Agenda of Ukraine - 2020 ("Digital Agenda" - 2020). Conceptual backgrounds (version 1.0). Priority areas, initiatives, projects for "digitalization" of Ukraine until 2020]. (2016). Retrieved from <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> [in Ukrainian].
14. Shandrivska, O. Ye., Shynkarenko, N. V. (2020). Prykladna otsinka ryzkyv u systemi zabezpechennia bezpeky sotsialno-ekonomichnykh protsesiv u kiberprostorii [Applied risk assessment in the system of ensuring the security of socio-economic processes in cyberspace]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”. Seriya “Problemy ekonomiky ta upravlinnia” – Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series "Problems of economics and management"*, 2(8), pp. 94-105. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.02.094> [in Ukrainian].
15. Shtuler, I. Yu. (2016). Evoliutsiia teorii ekonomichnoho rozvytku u suchasnomu vymiri znan [Evolution of Economic Theories of Knowledge in Modern Dimension]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, Issue 9, pp. 216-219 [in Ukrainian].
16. Concerning measures for a high common level of security of network and information systems across the Union. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016L1148&from=EN>.
17. Cybersecurity Strategy of the European Union: An Open, Safe and Secure Cyberspace. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/eu-cybersecurity-plan-protect-open-internet-and-online-freedom-and-opportunity-cyber-security>.
18. Samoilenko, Yu., Britchenko, I., Levchenko, Ia., Losonczy, P., Bilichenko, O., Bodnar, O. (2022). Economic Security of the Enterprise Within the Conditions of Digital Transformation. *Economic Affairs*, Vol. 67, No. 04, pp. 619–629. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2022.28>.
19. The Concept of a ‘Digital Economy’. Retrieved from <http://odec.org.uk/the-concept-of-a-digital-economy/>.
20. Towards a general policy on the fight against cyber crime. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3A114560>.

Озарко К. С., Копитко С. Б. Особливості формування системи інформаційної безпеки українських підприємств за високо динамічних умов цифровізації

В роботі визначено актуальність досліджуваної проблеми стосовно розвитку систем інформаційної безпеки українських підприємств за високо динамічних умов цифровізації. Адже за умов стрімкого розвитку цифрової економіки (її цифровізування) економічний розвиток підприємств все більше залежатиме не від матеріальних, а від інформаційних ресурсів. Цілі дослідження полягали у дослідженні проблематики інформаційної безпеки українських підприємств в умовах цифровізації, розробленні рекомендацій і пропозицій щодо вирішення існуючих проблем. В праці запропоновано комплексну систему цифрової безпеки вітчизняних підприємств за високо динамічних умов господарювання. Рівень ефективності функціонування системи забезпечення інформаційної безпеки підприємства визначає ступінь досягнення цілей цифрового трансформування. Активізування ж процесів цифрового трансформування викликає необхідність для формування, застосування, удосконалення підприємствами засобів забезпечення інформаційної безпеки.

Ключові слова: інформація, інформаційна безпека, інформаційні ризики, інформаційні загрози, цифровізація.

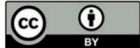
Ozarko K., Kolpytko S. Peculiarities of Formation of the Information Security System of Ukrainian Enterprises in the Highly Dynamic Conditions of Digitalization

The paper determines the relevance of the problem under study with regard to the development of information security systems of Ukrainian enterprises under highly dynamic conditions of digitalization. After all, in the context of the rapid development of the digital economy (its digitalization), the economic development of enterprises will increasingly depend not on material but on information resources. The aims of the study were to investigate the issues of information security of Ukrainian enterprises in the context of digitalization, to develop recommendations and proposals for solving existing problems. Issues related to ensuring the necessary (sufficient) level of economic security of enterprises and organizations are becoming increasingly relevant, as the information environment is characterized by an increasingly high level of dynamism. In the face of rapid changes due to the digitalization of the economy, domestic businesses need to timely develop systems to identify, assess, avoid or minimize potential risks and threats. The authors uses the following research methods: comparison, observation, analysis and synthesis.

It is critical to form and use a digital security system by domestic enterprises in a highly dynamic economic environment. That is why the paper proposes a comprehensive system of digital security of domestic enterprises in highly dynamic economic conditions. The level of efficiency of the enterprise information security system determines the degree of achievement of the goals of digital transformation. The intensification of digital transformation processes necessitates the formation, application, and improvement of information security tools by enterprises. The practical significance of the recommendations is that the economic security of an enterprise depends on the level of information security of digital transformation. To ensure the necessary (permissible) degree of information security of digital transformation, enterprises need to take actions of the management system aimed at optimizing the management system, functions, methods of activity, management decisions, etc. through the use of information (digital) technologies.

Keywords: information, information security, information risks, information threats, digitalization.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 19.05.2023

А. М. Колосов,

доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0002-2839-8773,
e-mail: tn.kolosov@gmail.com,

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Полтава,

Є. В. Чеботарьов,

dr, adiunkt / кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0001-5963-7637,
e-mail: iegor.chebotarov@wz.uni.lodz.pl,

Uniwersytet Łódzki, Łódź, Polska,

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Полтава

АНТИСИПАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ДІЄВА КОНЦЕПЦІЯ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність проблеми. Негативні наслідки фінансово-економічної кризи 2007-2008 рр., пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення РФ до України, що призвели до величезних економічних втрат в світі, виявили наявність кризи управління як на рівні державних інституцій, так і на рівні окремих економічних суб'єктів, що свідчать про нездатність передбачати наростання загроз об'єктивного характеру, котрі, начебто, мали бути спостережувані відомими раніше інструментами економічного аналізу, стратегічного управління, прогнозування тощо. Але насправді, всі відомі інструменти економічного передбачення протягом поточного століття здебільшого виявилися неспроможними. Так, у повній мірі це проявилось під час світової фінансової кризи 2007-2008 рр., коли своєчасно не були виявлені фінансові бульбашки в світовій фінансовій системі, що призвело до її значного потрясіння майже у всіх країнах. Події, пов'язані із пандемією COVID-19, знов довели неспроможність не лише економічних суб'єктів, а й навіть урядів практично всіх країн передбачити й прийняти своєчасні заходи стосовно боротьби із пандемією.

Події, пов'язані із повномасштабним вторгненням РФ до України показали відсутність готовності цілого світу протистояти непередбачуваним загрозам не лише в фінансово-економічній, але й в політичній і військовій сферах.

Навіть найкрупніша інвестиційна група України SCM (System Capital Management), котра, як вважалося, мала найдосвідченіший менеджмент, не передбачала ніяких загроз з боку сусідньої держави, кордони якої знаходилися на відстані 40 км від Маріуполю, де знаходилися найцінніші виробничі потужності компанії. Компанія не вдалася до жодних спроб своєчасно хоча би вивезти з порту, який так само є активом SCM, залишки готової продукції та сировини. Така ж претензія може бути висловлена на адресу власників величезних запасів сільськогос-

подарської продукції низки провідних агрохолдингів країни, що залишилася на територіях, тимчасово окупованих РФ. Кількість подібних прикладів нескінченна.

Цей негативний досвід свідчить про наявність сутнісних проблем у системі сучасного менеджменту, заради подолання яких у післявоєнній Україні має різко зрости потреба в розробці й застосування нових підходів до управлінської діяльності. Зокрема, на основі ще раніше сформованих принципів антисипативного менеджменту, котрий спрямований, перш за все, на виявлення, передбачення й своєчасне реагування на загрози зміни в зовнішньому середовищі, що відбуваються в фінансово-економічній, суспільній, військовій тощо сферах. Саме викладенню результатів досліджень авторів за даною тематикою присвячена дана стаття.

Отже, **ціллю статті** є представлення результатів досліджень за напрямом просування щодо практичного застосування концепції антисипативного менеджменту, науково-практичне поширення якого й актуальність з метою повоєнного відновлення і розвитку України не викликають сумніву.

Саме на підґрунті концепції антисипативного менеджменту є можливим опрацювати стратегічні напрями політики повоєнного відновлення України, серед найважливіших з яких є теоретико-методологічні й прикладні підстави ідентифікувати: опрацювання науково-обґрунтованого «Плану Маршалла» для України», створення за ініціативи й активної участі України нових міжнародних альянсів в центральній і східній Європі, державне регулювання розвитку регіональних агропродовольчих підкомплексів і заснування транспортно-логістичного кластеру в центральній і східній Європі. Так само, концепцію антисипативного менеджменту є правомірним закласти в основу виокремлення ефективних регуляторних режимів політики повоєнного відновлення, насамперед: формування міжкультурного

господарювання в національній економіці, страхування воєнних ризиків і створення в Україні мережі вільних економічних зон.

Аналіз стану дослідженості питань запровадження антисипативного підходу до діючої практики управління. Категорія антисипативного управління походить від терміну «антиципація (від латинського «anticipare» – заздалегідь) складене поняття» [1]), що може означати передбачення чи здогад якого-небудь явища, або його передчасне настання. Самі ідеї антисипативного менеджменту як такого, що цілком є спрямованим на передбачення й своєчасне реагування на явища негативного впливу, перед усім, у зовнішньому середовищі, висловлювалися видатними західними фахівцями з менеджменту ще з 70-80 років минулого століття. Але лавиноподібна увага до цієї тематики вибухнула вже після світової фінансової кризи 2007-2008 рр., яка поставила перед необхідністю опанувати принципи антисипативного менеджменту перед мільйонами економічних суб'єктів у світі, у тому числі і в Україні, де дослідженню особливостей застосування антисипативних підходів в управлінні присвятили свої праці представники провідних шкіл менеджменту: київської, львівської, харківської та ін.

Визначаючи загальні уявлення щодо сучасних умов функціонування підприємств, котрі характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільності та майже неможливістю їх прогнозування, дослідники відзначають і головні наслідки цього у вигляді «критичного зростання дефіциту часових та інформаційних ресурсів для формування обґрунтованих управлінських рішень, що значно інтенсифікує загрозу запізнілого або неадекватного реагування на зміни умов діяльності підприємств» [2].

Слід додати, що дана тенденція не є лише проявом сучасного етапу в системі функціонування світових ринкових відносин, а має більш глибоке підґрунтя. Ще тоді, коли в другій половині минулого століття економічна наука плекала надії максимально докопатись до об'єктивних законів ринку та описати їх математичними моделями, які б можна було корисно застосовувати в управлінській діяльності, існували об'єктивні засади для сумніву щодо можливостей отримання таких позитивних результатів. На об'єктивну закономірність зростання невизначеності ринкового середовища вказував П. Друкер, який ще в 1985 році передбачав подальший розвиток ринку як «епохи без закономірностей» [3].

Однак, є підстави відмітити, що багато в чому сучасна економічна наука ще не повною мірою опрацювала адекватні та надійні теоретичні підходи й ефективні конкретні управлінські практики щодо практичного застосування концепції антисипативного менеджменту.

На даний час визначальні положення антисипативного управління далекі від чіткого усвідомлення. У загальному уявленні найчастіше антисипативний менеджмент розглядають як певний різновид анти-

кризового управління [4; 5], зокрема, обмежуючи його функції запобіганням фінансової кризи підприємств [6], чим значно звужується сфера передбачення загроз діяльності підприємств лише передбаченням його банкрутства. Пануюче ставлення сучасної теорії і практики управління до ідей антисипативного менеджменту є настільки помилковим, що у дійсності, скоріше, антикризовий менеджмент слід розглядати як складову антисипативного управління [7]. Це логічним чином впливає з того, що інструментарій антикризового менеджменту актуалізується в разі встановлення кризового стану суб'єкту діяльності, тоді як антисипативний підхід озброює управління не лише виявленням кризового стану, а й передбаченням будь-яких зовнішніх змін (що і є однією з сутнісних ознак антисипативного менеджменту), котрі можуть бути (і мають бути) використані не тільки в сенсі протидії загрозам, але й як додаткові можливості зростання й розвитку.

Нерідко антисипативний менеджмент пов'язують із застосуванням процесно-структурованого підходу до управління [8] на рівні підприємств, що також виглядає нелогічним, оскільки нівелює різницю категорій різного походження.

Очевидно, що для розвитку методології антисипативного управління актуальним є не тільки концептуальне визначення місця й значення антисипативного менеджменту в загальній системі управлінської діяльності (саме на цьому етапі розгляду досліджуваної проблеми, як правило, зупинилася сучасна наука), але й розробка специфічного прикладного інструментарію антисипативного менеджменту в управлінні діяльністю підприємств. За таких обставин особливого значення набуває пропозиція випередження можливих негативних подій внутрішнього та зовнішнього середовища на засадах ідентифікації слабких сигналів [2] у середовищі функціонування підприємств.

Але такий підхід є необхідним і можливим поглибити у контексті його переведення у площину науково-практичного прогностичного застосування.

Пояснюється, що дуже часто зовнішня сила, яка може бути загрозливою для діяльності економічного суб'єкту, розвивається від слабого сигналу, котрий на початку зовсім не сприймається, аж до такого сильного сигналу, який вже явно повідомляє про виникнення відповідного загрозливого явища. Як правило, сильні сигнали містять вже очевидну інформацію щодо настання певної події, коли залишається вкрай обмежений часовий період між моментами ідентифікації загрозливого сигналу та виникнення його наслідків. У таких умовах у керівництва вже може не вистачати ані часу, ані засобів для попередження настання загрозливого явища на етапі, коли ще є можливим ефективно вплинути на ситуацію з метою унеможливлення руйнівних наслідків критичного характеру.

Отже, антисипативне управління як методологія має саме ту перевагу, що спрямоване на до-

слідження середовища функціонування об'єкту з метою ідентифікації та оброблення раних, найперших слабких сигналів про можливі негативні зміни зовнішнього (а іноді і внутрішнього) середовища. Тоді виникає можливість передбачення їх подальшого розвитку, що своєю чергою значно збільшує можливість формувати випереджувальні управлінські рішення щодо усунення загроз, які виникли (та ще будуть виникати).

З огляду на вищезазначене, технологія антисипативного менеджменту має формуватися як послідовність моніторингових, аналітичних, проектних, організаційних та розпорядницьких дій з виявлення слабких сигналів загрозливих явищ та сценаріїв їх розвитку з метою протистояння ним заради збереження курсу діяльності підприємства. Відмічається, що саме превентивність управлінських дій з попередження й усунення загрозливих явищ є невід'ємною рисою антисипативного менеджменту [9; 10]. Складається навіть уявлення щодо обов'язкового застосування наступного ланцюжку управлінських дій [9]: вибір або створення спеціального генерального показника діяльності підприємства, що піддається негативному зовнішньому впливу – моніторинг й експертне оцінювання зростання загроз – визначення зон ризику в діяльності підприємства – розробка та впровадження заходів з нейтралізації потенційно можливого настання кризового стану підприємства. До розуміння технології антисипативного менеджменту наближають надбання сучасної теорії організаційної поведінки підприємства, подібної до поведінки людини, яка шукає вихід у невідомих умовах, що розкрито нами в роботі [11]. У якості загальної концепції поведінки економічного суб'єкту на основі передбачення можливих змін в зовнішньому середовищі може бути застосована також концепція управління стійкістю економічних суб'єктів, розглянута нами в роботі [12]. Окремі аспекти створення на національному рівні консультативного органу з передбачення кризових інституціональних загроз й переведення економічних агрегатів з поточного кризового стану в бажаний (сприятливий) стан авторами розглянуто в контексті опрацювання державної політики щодо протидії пандемії COVID-19 [13]. Ідентифікацію потенційних загроз в сучасному управлінні у контексті провадження міжкультурного господарювання проведено в роботі [14]. Низку загальнотеоретичних, інституціональних і прикладних прогностичних аспектів управління в контексті опрацювання «Плану Маршалла» для України» автори навели, зокрема, в роботах [15; 16].

Підводячи підсумок аналізу розглянутих джерел слід констатувати недостатню розробку сутнісних питань застосування антисипативного менеджменту в управлінні, що потребує подальших досліджень різних його аспектів. Перш за все, технології його застосування задля широкого запро-

вадження в управлінській практиці вітчизняних підприємств у післявоєнній Україні.

Виклад основного матеріалу статті. Просуванню принципів антисипативного менеджменту сприятиме чітке усвідомлення того, що він є не просто даниною моді або ще однією з концепцій управління в умовах сучасного ринку, але виступає логічним якісно визначеним новим кроком (етапом) подальшого розвитку менеджменту з урахуванням об'єктивних змін, що відбуваються на ринку. Зокрема, у аспекті змінювання співвідношення ролей постачальників і споживачів, що спостерігається протягом всього минулого і вже на початку поточного століття.

Продемонструємо це в табл. 1, у стовпці 1 якої приведений укрупнений поділ розвитку світового ринку на відповідні часові періоди; у стовпці 2 покажемо послідовність етапів перетворення світового ринку через змінювання співвідношення на ньому ролей виробника і споживача; у стовпці 3 – найбільш узагальнене уявлення етапів розвитку менеджменту; у стовпці 4 – основні їх особливості, а у стовпці 5 – особливості поведінки підприємств за виокремленими етапами розвитку ринку [17].

Характер співвідношення ролей виробника й споживача на ринку формує переважні умови здійснення ринкових транзакцій, тобто, актів купівлі-продажу, що своєю чергою, формує основні риси відповідного етапу менеджменту та його основних інструментів. Так, класичний менеджмент сформувався в період переваги ролі виробника над споживачем на ринку, коли здійснення актів продажу не потребувало додаткових зусиль, чому й інструменти класичного менеджменту здебільшого націлені були на управління всередині економічних об'єктів.

Перехід переваги на ринку до споживача у процесі формування так званого «суспільства споживання» ускладнило ринкові транзакції у процесі пошуку споживача, що привело до формування неокласичного менеджменту, спрямованого на боротьбу виробників між собою з метою зайняття вигідної позиції на ринку. Основними інструментами менеджменту на цьому етапі стали стратегічний менеджмент, поведінкова теорія функціонування економічних суб'єктів і школа людських відносин.

Коли ж приблизно після другої світової війни перевага на ринку перейшла до оптових покупців (посередників), які на ринку пропозицій виступали все менше від імені конкретного виробника, а здебільшого у вигляді певного бренду, зусилля для здійснення ринкових транзакцій настільки ускладнилися, що це викликало процес розширення меж окремих економічних суб'єктів з метою переведення ринкових транзакцій у сфері купівлі-продажу усередину корпорацій, теоретичною основою чого стали теорія транзакцій та інституціональна теорія, а інструментом практичного менеджменту стали технології злиття й поглинання.

Таблиця 1

Розвиток теорії і практики менеджменту за етапами перетворення світового ринку

1. Часові періоди	2. Сутнісна риса характеру ринку	3. Етап розвитку менеджменту	4. Критеріальна особливість етапу менеджменту	5. Особливість поведінки організації (підприємства) на ринку
1-а третина 20 ст.	Примат (перевага) виробника над споживачем	Класичний менеджмент	Розробка раціональної організації праці та управління	Максимальне насичення ринку товарами споживання
2-а третина 20 ст.	Примат споживача над виробником («суспільство споживання»)	Неокласичний менеджмент	Вільне господарювання економічних суб'єктів з метою отримання максимального прибутку	Управління підприємствами в конкурентному і невизначеному середовищі за умов збереження їхньої цілісності
3-я третина 20 ст.	Примат оптового покупця (брендів) над виробниками й споживачами	Сучасна управлінська парадигма	Стосунки на ринку стають важливішими за цілісність підприємств, що припускає зміну їхніх границь	Підтримка положення підприємства на ринку шляхом «злиття і поглинання»
3 кінця 20 ст. дотепер	Примат непередбачуваності та хаотичності світових суспільних процесів над поведінкою споживача і виробника	Антисипативний менеджмент	Значна частина ринкових транзакцій спрямовується і контролюється державами та міжнародними інституціями	Передбачення й зниження загроз діяльності підприємства та унеможливлення перспектив щодо банкрутства й витиснення його з ринку

Складено авторами.

Нарешті, приблизно з 80-х років 20-го століття стали з'являтися уявлення, а вже з початком 21-го – впевненість у настанні 4-го етапу розвитку ринку в умовах примату непередбачуваності та хаотичності проявів світових суспільних процесів над поведінкою споживача і виробника. Очевидним підтвердженням цього висновку є те, що в найбільш критичних випадках, навіть, у цілих галузях діяльності все більш значний обсяг ринкових транзакцій передається під контроль безпосередньо держав та міжнародних інституцій з метою прямого зняття ринкової непередбачуваності, що стає єдиною можливістю для забезпечення функціонування життєво важливих галузей, підприємств та інших об'єктів. Саме так відбувалося під час боротьби із світовою пандемією COVID-19 та в сучасних умовах світового супротиву агресії РФ проти України, коли без застосування практично прямого управління не можливо було досягати поставлених цілей.

У той же час, переважна більшість підприємств та інших економічних суб'єктів, які продовжують функціонувати в умовах непередбачуваного ринку без державної або міжнародної «парасольки», з метою виживання та збереження виробничо-збутового потенціалу стикаються з необхідністю «переходити на рейки» антисипативного менеджменту.

Першим питанням технології антисипативного менеджменту, як це виходить з вище представленого аналізу джерел за темою статті, є визначення для кожного економічного суб'єкту генерального показника або явища, які могли би свідчити про наявність певної загрози для діяльності суб'єкту, її міри, швидкості зростання та максимально можливих (прийнятних) втрат у разі, якщо не протидіяти їй.

Такий вибір кожним суб'єктом діяльності здійснюється з урахуванням особливостей того типу

ринку, на якому він функціонує, з позицій характеру постачання продукції до нього, який може відбуватися в наступних формах.

1. Постачання підприємством-монополістом у даній сфері продукції чи послуг.
2. Централізоване постачання при виконанні державного замовлення.
3. Постачання в порядку кооперації із зовнішніми партнерами на основі довготривалих контрактів.
4. Постачання в порядку внутрішньої кооперації всередині корпорацій.
5. Постачання на «чистий» немонополізований ринок, наприклад, ринок споживання продукції критичного вжитку (основних харчових продуктів, ліків тощо).
6. Постачання на загальний монополізований ринок споживання на рівних умовах із іншими учасниками.

При виборі генерального показника загрози доцільно, згідно з наявними рекомендаціями [2], визначати характер і стан («міру» прояву) слабкого сигналу щодо загрозливого явища, а також оцінку можливого негативного наслідку для підприємства в разі максимального його прояву, що можна назвати *кризою діяльності* підприємства. Узагальнену схему формування вказаних параметрів приведено в табл. 2.

Оцінка максимально можливого (і прийнятного для підприємства) негативного наслідку впливу загрозливого чинника у стовпці 4 табл. 2 може відбуватися як у кількісній формі, наприклад, у вигляді суми втрат реалізації продукції, так й у формі якісного оцінювання настання певного негативного стану підприємства, наприклад, його призупинення. Наступним і найскладнішим кроком практичного

запровадження технології антисипативного менеджменту є оцінювання тривалості, або швидкості процесу посилення негативного впливу загрозливих чинників аж до досягнення ними максимального значення у точці на часовій шкалі, яку можна трактувати як **точку кризи**. Це питання не може бути вирішеним без застосування дослідницького підходу,

навіть, математичних та інших формальних методів. Але навіть складність вирішення цієї проблеми для звичайного підприємства не є виправданням її ігнорування, оскільки це, як правило, призводить до пропуску підприємством точки кризи; тобто, того критичного моменту, коли загроза вже відбулася.

Таблиця 2

Схема формування генерального показника загрози та його параметрів у залежності від типу ринку

Тип постачання продукції на ринок	Приклад генерального показника загрозливого явища	Характеристика слабого сигналу загрозливого явища	Оцінка максимально можливих (прийнятних) наслідків загрози (кризи)
1. Постачання монополістом	Втрата монопольного положення	Посилення ринкових позицій конкурентів	Втрата частини ринку, доходів, прибутків
2. Постачання при виконанні державного замовлення	Переривання державного замовлення	Затримки з фінансуванням	Втрата частини ринку, доходів, прибутків
3. Постачання в порядку кооперації із зовнішніми партнерами	Розрив міжнародних угод	Погіршення економічного стану контрагентів, розриви ними інших контрактів	Втрата частини ринку, доходів, прибутків
4. Постачання в порядку внутрішньої кооперації всередині корпорацій	Погіршення стану корпорації на ринку	Погіршення економічних показників.	Втрата замовлення усередині корпорації
	Стабільність профілю діяльності корпорації	Поява сильних конкурентів на ринку	
	Реструктуризація корпорації	Загроза злиття й поглинання корпорації	Припинення функціонування
5. Постачання на «чистий» немонополізований ринок	Будь-який економічний показник: доходи, прибуток, частка ринку збуту	Уповільнення зростання позитивних показників. Поява негативної динаміки показників	Збитковість діяльності. Втрата доходів. Втрата сегменту ринку. Перехід до іншого ринку. Припинення функціонування
6. Постачання на загальний монополізований ринок	Власна частка ринку	Зменшення власної частки ринку під тиском монополістів	Збитковість діяльності. Втрата доходів. Втрата сегменту ринку. Перехід до іншого ринку. Припинення функціонування

Складено авторами.

При цьому підприємство або лише тоді вживає заходи щодо подолання наслідків кризи, або, розпочавши це заздалегідь, все ж таки, не встигає із запровадженням антикризових заходів до настання точки кризи.

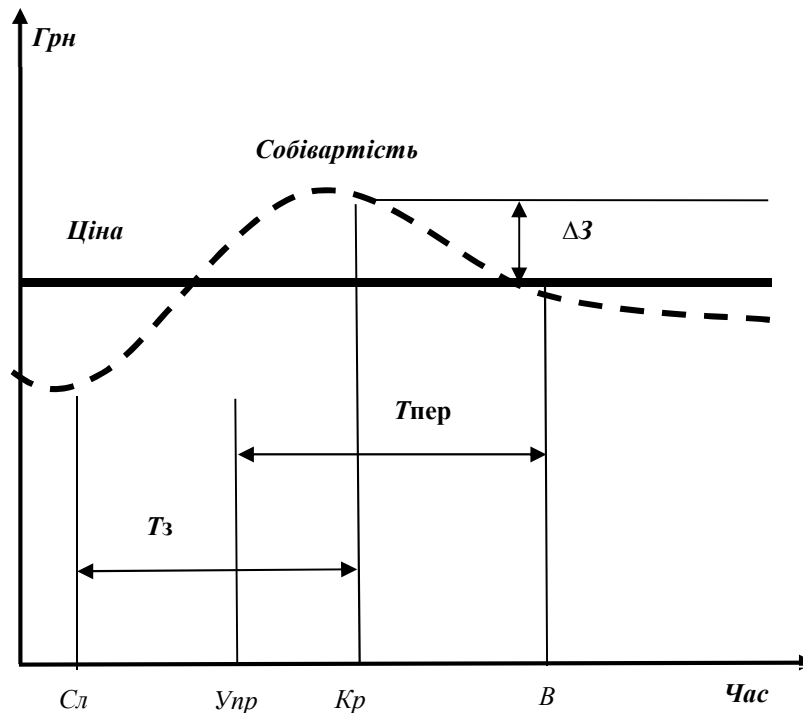
Розглянемо для прикладу на рис. 1 звичайну (класичну) схему загрозливого процесу подорожчання сировини, енергетичних ресурсів та інших закупівельних матеріалів, що призвело до перевищення собівартістю продукції її ціни і втрати прибутку, а також подолання у подальшому виниклого кризового явища із запровадженням заходів із зменшення собівартості продукції й, за підсумком, повернення до прибуткової діяльності [12].

Виходячи зі співвідношення траєкторій незмінної ціни продукції та криволінійної лінії коливання собівартості можна відмітити на вісі «час» (абсциси) наступні точки: *Сл* – момент початку відстеження слабого сигналу стосовно зростання витрат; *Кр* – момент набуття загрозливим процесом максималь-

ного значення (*точка кризи*); *Упр* – момент прийняття необхідних управлінських рішень щодо заходів запобігання кризового процесу та *В* – момент відновлення прибуткової діяльності.

Відповідно можна відмітити тривалість процесу посилення загрозливого явища – *Тз*, аж до його максимальне значення ΔZ у вигляді суми збитку в розрахунку на одиницю продукції та тривалість процесу запровадження заходів щодо подолання наслідків виниклої загрози *Тпер* (так званий **перехідний** період).

Як видно зі схеми на рис. 1 запровадження організації (підприємством, корпорацією) антикризових заходів почалося запізно, що не зберегло її від настання стану кризи та втрати певних прибутків. Отже, запобігання настанню максимального негативного результату потребує визначати такий момент започаткування антикризових заходів, який би гарантував на підґрунті чіткої ідентифікації попередження зростання негативного явища до макси-



S_l – момент спостереження слабого сигналу прояву загрозливого явища; U_{np} – момент запровадження антикризових заходів; K_p – момент настання кризового стану підприємства; B – момент початку відновлення докризового стану; $T_{пер}$ – тривалість періоду запровадження антикризових заходів; T_z – тривалість процесу нарощування кризового явища; ΔZ – максимальне значення втрат від прояву загрозливого явища.

Рис. 1. Схема процесу подорожчання матеріальних витрат у складі собівартості аж до перевищення нею ціни продукції та повернення до прибуткової діяльності

Власні розробки авторів.

мальної або певної меншої величини. Оскільки пропуск даного моменту часу (часового періоду) означає перехід від звичайного стану об'єкту діяльності у кризовий, то таку точку на часовій осі є можливим (та/або слід) розглядати як **точку біфуркації**.

Саме поняття «біфуркації» сформувалося стосовно розвитку процесів, які виявляють властивість роздвоєння при настанні деяких зовнішніх умов (біфуркація, від латинської *bifurcus* – роздвоєний). Формально прийняття такого рішення у точці біфуркації перетворюється у дихотомію: приймати або не приймати рішення щодо започаткування антикризових заходів; тобто, йдеться про вибір одного з двох можливих рішень «так» чи «ні». Доцільність введення поняття «точки біфуркації» і неможливість її обійти в антисипативному менеджменті пояснюються саме завданням визначення крайнього моменту часу прийняття антикризових заходів. Точка біфуркації в управлінському процесі розділяє час прийняття антикризових рішень на такі, що здійснюються раніше і не призводять до визначеного стану кризи, і такими, які здійснюються після неї, а отже, призводять до настання моменту кризи ще до моменту початку дії антикризових заходів.

Стосовно вибору моменту у часі для започаткування антикризових заходів не існує простого рі-

шення, оскільки воно стосується часу (можливого часового періоду у конкретній фінансово-економічній та суспільній ситуації) прийняття й запровадження організаційних, технічних і будь-яких інших рішень, кожне з яких може мати власну тривалість їх обґрунтування, розробки та впровадження. Це може бути пов'язано з часом розробки організаційного проєкту щодо необхідного реформування підприємства, замовлення, придбання й встановлення технологічного обладнання, розробки й запровадження нових технологічних процесів, підготовки кадрів для роботи в оновлених умовах, розробки та провадження вдосконаленої маркетингової політики, фінансового забезпечення виробничо-збутового процесу в цілому тощо.

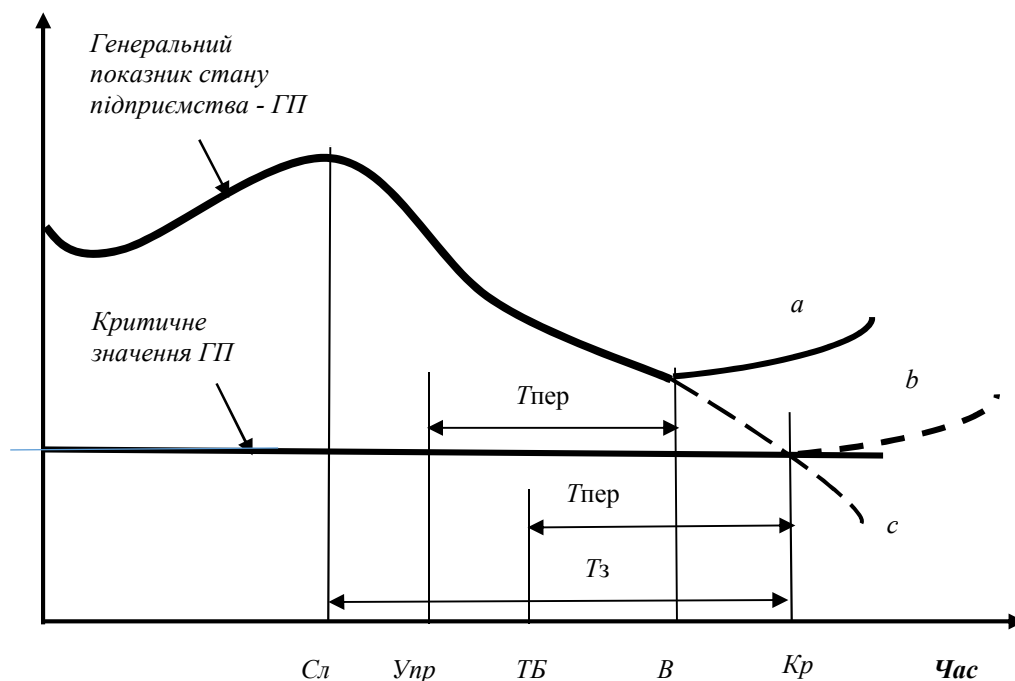
Визначальний ризик невірної ідентифікованої точки біфуркації полягає в тому, що підприємство в разі несвоєчасного запровадження антикризових заходів може понести втрати через погіршенні численних показників поточної діяльності: рівня продуктивності праці, збільшення собівартості продукції, погіршення її якості, перевищення прийнятних поточних витрат, відсутності постачальних матеріалів тощо. Але найкритичнішим негативним результатом може стати такий, що підприємство, у разі несвоєчасного прийняття рішення щодо антикризових

заходів, може остаточно зупинити виробничу діяльність. Такий результат як призупинення підприємства, спираючись на термінологію *теорії катастроф*, цілком можна розцінювати як економічну катастрофу. Отже, питання вибору у такому разі моменту часу започаткування антикризових заходів набуває найбільшої ваги, а сам вибір потребує спиратися на розуміння того крайнього моменту часу початку реформування, «пропуск» якого може призвести до катастрофічного результату у вигляді остаточного (незворотного) зупинення діяльності підприємства.

Формально процес запровадження антикризових заходів потребує певного переведення підпри-

ємства з одного (передкризового) стану в інший (посткризовий), тривалість якого має вирішальне значення для можливості вчасно протидіяти виниклій загрозі. Отже, виходить, що визначення точки біфуркації об'єктивно потребує визначення як тривалості процесу накопичення загрози – T_z , так і тривалості запровадження антикризових заходів (так званого *перехідного періоду*) – $T_{пер}$.

Характер взаємодії вказаних параметрів у процесі погіршення генерального показника стану підприємства аж до моменту настання його кризи та відновлення в результаті вжитих антикризових можна ілюструвати схемою на рис. 2.



$Сл$ – момент спостереження слабкого сигналу прояву загрозового явища; $Упр$ – момент запровадження антикризових заходів; $ТБ$ – точка біфуркації; $В$ – момент відновлення тренду генерального показника стану підприємства; $Кр$ – момент настання кризового стану підприємства; $T_{пер}$ – тривалість перехідного періоду; T_z – тривалість процесу наростання загрози аж до настання кризового стану підприємства; a – відрізок траєкторії відновлення значень генерального показника при завчасному запровадженні антикризових заходів; b – відрізок траєкторії відновлення значень генерального показника при запровадженні антикризових заходів у момент кризи; c – відрізок траєкторії погіршення генерального показника стану підприємства у разі неприйняття антикризових заходів.

Рис. 2. Ілюстрація погіршення генерального показника стану підприємства аж до моменту настання його кризи та відновлення в результаті вжитих антикризових заходів

Власні розробки авторів.

Тривалість процесу погіршення генерального показника стану підприємства аж до свого критичного значення під впливом зовнішньої загрози за оцінкою складає T_z . У разі неприйняття необхідних антикризових заходів погіршення генерального показника триватиме й далі за траєкторією відрізка c , перетнувши лінію свого критичного значення, що визначає момент настання кризового стану підприємства $Кр$. Якщо хоча би у момент настання кризи – $Кр$ запровадити антикризові заходи, то з цього мо-

менту падіння генерального показника припиниться (може суттєво «пригальмуватися») й почнеться його поступове, але впевнене зростання згідно з траєкторією відрізка b ; отже, і сам критичний стан підприємства не продовжуватиметься (як мінімум, не погіршуватиметься надалі). Якщо тривалість періоду запровадження антикризових заходів становить $T_{пер}$, то точку біфуркації – $ТБ$ як момент їх найпізнішого (з усіх теоретично можливих) запровадження задля попередження перетинання кривою

14. Glinkowska-Krauze, B., Chebotarov, V., Chebotarov, I., Kaczmarek, B. (2023). *Narodowe kultury biznesowe i korporacyjne Polski i Ukrainy. Czynniki doskonalenia i integracja międzynarodowa* [National business and corporate cultures of Poland and Ukraine. Improvement factors and international integration]. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego [in Polish].

15. Kolosov, A., Dugin, A., Chebotaryov, V. (2022). *Ekonomichniy obstavynnyy formuvannya mizhnarodnoho planu Marshalla z pislivoiennoho vidnovlennia Ukrainy* [Economic circumstances of the formation of the international Marshall Plan for the post-war reconstruction of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (69), pp. 131-140. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-131-140](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-131-140) [in Ukrainian].

16. Chebotarov, V., Glinkowska-Krauze B., Chebotarov, Ie. (2023). «Plan Marshalla dlia Ukrainy»: obgruntuvannya systemnoho pidkholdu rozroblennia ta propozyitsii shchodo instytutsiinoho suprovodu [«Marshall plan for Ukraine»: rationale for a systemic approach to development and proposals for institutional support]. *Halychskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic bulletin*, 80 (1), pp. 98-107. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.098 [in Ukrainian].

17. Kolosov, A. M. (2021). *Aktualne z ekonomiky ta upravlinnia v Ukraini: monohrafiia-ese* [Actual economy and management in Ukraine: monograph-essay]. Poltava. Retrieved from <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7674> [in Ukrainian].

Колосов А. М., Чеботарьов Є. В. Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повсякденного відновлення України

Розглянуто питання актуальності й об'єктивної необхідності запровадження антисипативного менеджменту в діяльності підприємств та інших суб'єктів як концепції, спрямованої на передбачення й завчасне реагування на зовнішні прояви загрозового характеру в умовах наростання невизначеності процесів на ринку та загалом в суспільстві. Загальний зміст даних питань розглянуто з проєкцією на проблематику розробки й реалізації політики повсякденного відновлення України. Об'єктивна необхідність у концепції антисипативного менеджменту пояснюється тим, що суспільство остаточно вступило в етап розвитку, для якого є характерним переважаюча непередбачуваність та хаотичність проявів ринкових і суспільних процесів над взаєминами споживача і виробника на ринку, що цілком відображатиме стан економіки в процесі післявоєнного відновлення України.

Проблематика просування антисипативного менеджменту до управлінської практики пов'язана із необхідністю розробки інструментів і технологій його застосування. У системі моніторингу і аналізу стану діяльності підприємств необхідно запровадити застосування категорії генерального показника діяльності підприємства, здатного найбільш чутливо реагувати на прояви зовнішніх чинників загрозового характеру. Задля спостереження загрозових явищ у середовищі функціонування підприємств необхідно встановлення їх слабких сигналів як раних провісників виникнення загрози у майбутньому, а також очікуваної тривалості процесу їх нагромадження аж до максимально можливої їх величини, досягнення якої призводить до значних втрат підприємства, що може розглядатися як стан його кризи, а то й катастрофи – у разі вимушеного призупинення діяльності підприємства.

Вирішальною складовою реалізації антисипативного підходу є запровадження поняття й визначення у часі точки біфуркації, тобто крайнього моменту прийняття антикризових заходів, дія яких встигає запобігти розвитку кризи підприємства. Показано схематично, що маючи дані щодо тривалості процесу запровадження антикризових заходів точка біфуркації на часовій осі визначається шляхом відкладання від очікуваного моменту кризи часу запровадження антикризових заходів вліво.

Ключові слова: політика повсякденного відновлення, управління, антисипативний менеджмент, непередбачуваність ринкового середовища, генеральний показник стану підприємства, зовнішня загроза, слабкі сигнали, антикризові заходи, точка біфуркації

Kolosov A., Chebotarov Ie. Anticipatory Management as an Effective Concept for the Development and Implementation of Ukraine's Post-War Recovery Policy

The question of the relevance and objective necessity of introducing anticipatory management in the activities of enterprises and other entities as a concept aimed at predicting and early response to external manifestations of a threatening nature in the conditions of increasing uncertainty of processes in the market and in society in general is considered. The general content of these issues was considered with a projection on the problematics of developing and implementing the post-war recovery policy of Ukraine. The objective need for the concept of anticipatory management is explained by the fact that society has fully entered a stage of development characterized by the predominance of unpredictability and chaotic manifestations of market and social processes over consumer-producer relations in the market, which will fully reflect the state of the economy in the process of Ukraine's Post-War Recovery.

The problem of advancing anticipatory management to managerial practice is connected with the need to develop tools and technology for its application. In the system of monitoring and analysis of the state of enterprise activity, it is necessary to introduce the application of the category of the general indicator of enterprise activity, capable of reacting most sensitively to manifestations of external factors of a threatening nature. In order to observe threatening phenomena in the environment of the functioning of enterprises, it is necessary to establish their weak signals as early predictors of the emergence of threats in the future, as well as the expected duration of the process of their accumulation up to their maximum possible value, the achievement of which leads to significant losses of the enterprise, which can be considered as a state of its crisis, and even catastrophe - in case of forced suspension of the enterprise activity.

A crucial component of the implementation of the anticipatory approach is the introduction of the concept and determination in time of the bifurcation point, that is, the extreme moment of the adoption of anti-crisis measures, the effect of which manages to prevent the development of a crisis in the enterprise. It is schematically shown that, given the data on the duration of the process of introducing anti-crisis measures, the bifurcation point on the time axis is determined by delaying the time of the introduction of anti-crisis measures to the left from the expected moment of the crisis.

Keywords: post-war recovery policy, management, anticipatory management, unpredictability of the market environment, general indicator of the state of the enterprise, external threat, weak signals, anti-crisis measures, bifurcation point.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 05.06.2023

ДИСКУСІЙНИЙ КЛУБ

DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-172-177](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-172-177)

УДК 338.2+33.021.8+327.8(477)

М. Г. Білопольський,
*доктор економічних наук, професор,
1-й Віце-президент
Академії економічних наук України, м. Київ*

ХТО І ЯК ВІДРОДИТЬ УКРАЇНУ¹

*Наука – основний двигун
сучасної цивілізації*

Росія, Путін, війна продовжується. Війна – це сучасне божевілля, яке може організувати людина дикого середньовіччя. Коли вона закінчиться, сказати може лише час, на який ми так терпляче очікуємо.

Люди не тільки в Україні, а й багато хто в Росії та за кордоном теж дивуються, в чому Україна винна, що саме її потрібно карати війною? Ті пояснення, які наводить Путін, чому він пішов на Україну, мають характер жалюгідної і несамовитої людини. Це абсурдні, дрібні факти, через які не потрібно йти війною на колись братський народ. Звинувачувати Україну в тому, що немає, це говорить про низький рівень інтелекту Путіна. Але навіть якщо є щось, у чому Путін звинувачує Україну, воно не виправдовує тих масових смертей, які несуть обидві сторони.

Війна триває і сподіватися, що Путін порозумнішає і призупинить військові дії мало ймовірно. Тому лише перемога України у цій війні принесе мир та спокій українському народові.

Так, перемога не за горами. Усі потенційні можливості України говорять про обов'язкову Перемогу. Тому вже зараз постає питання про повоєнне Відродження країни. Це дуже серйозна проблема, і треба подумати, хто і як відроджуватиме Україну.

Для України відкривається новий трудовий фронт відбудови країни. Він не менш відповідальний, ніж перемога у війні.

Є необхідність саме зараз розпочати відродження країни. Так, відроджувати країну було б набагато легше, якби в Україні до початку війни був би промисловий, військово-промисловий потенціал та всі інші галузі на рівні 1991 року. Саме цього року Україна за всю історію свого існування мала найвищий рівень розвитку. Вона займала за всіма показниками розвитку п'яте місце в Європі та світі нарівні з такими країнами як Англія, Франція, Німеччина, Італія та інші.

Наразі Україна справляє враження, особливо для молодих українців, як слабка, безперспективна країна, яка повністю залежить від закордонних по-

кровителів, західної техніки, технології та імпортованих товарів.

Але жити треба, відновлювати Україну треба, хоч це буде нелегко. Деякі емоційні пропагандисти обіцяють, що ми обов'язково і швидко зробимо це, але не вказують терміни. Це саме ті й кажуть, хто ніколи нічого не відновлював, не будував. Адже ми Україну за 30 років не будували, а руйнували. Але настав час припинити деградацію України і взятися за її розвиток. Але що для цього потрібно зробити?

Сумно те, що ми не знаємо, що будувати, як будувати. Позакривалися за період реформ мільйони підприємств, війна ще додала проблем. А як відновлювати виробництво та економіку України – ні розуму, ні грошей немає.

Тепер постає питання: хто і як відновлюватиме країну після війни? Це проблема дуже серйозна та відповідальна. В історії людства було багато воєн та військових конфліктів і, природно, кожна країна повсюду відновлювала зруйновані міста та села, їхні інфраструктури.

Цікавим і повчальним є досвід відновлення СРСР після Другої Світової війни. Тут дуже важливо: які людські, виробничо-господарські та фінансові ресурси зберегла країна. Розглянемо докладно ці ресурси. Найголовніший ресурс – це людський чинник. Уряд і партія зуміли об'єднати народ (робітників, селян, інтелігенцію) на відновлення країни протягом п'ятирічного терміну. Робота була зроблена титанічна. П'ятирічний план відновлення країни було виконано успішно. Тут слід відзначити організаторський талант уряду та партії, які зуміли створити єдиний консолідуєчий центр та населення країни з великим ентузіазмом у найважчих умовах відновили СРСР.

Україні необхідно не лише відновити повоєнні руйнування, які завдав агресор, а й катастрофічні наслідки ринкової економіки. На жаль, єдиного консолідованого суспільства немає. Можна виділити різноманітні прошарки політичного, адміністративного, економічного, організаційного та інших напрямів. І що характерно: тут кожен сам собою, навіть конкурують між собою.

¹ Статтю подано в авторській редакції.

Розглянемо, які зараз прошарки суспільства можна назвати:

- Президент, Верховна Рада, уряд та керівні структури в областях, районах;
- політичні партії різних ідеологій;
- робітники (міські та сільськогосподарські);
- інтелігенція;
- молодь (школярі та студенти);
- ринковики (працівники торгівлі);
- пенсіонери;
- прошарок багатих і дуже багатих людей;
- населення із середніми, низькими та дуже низькими доходами;
- патріоти та фахівці (керівники, які знають та мають досвід управління громадськими системами (підприємствами, галузями, країною)).

Консолідувати таке різношерсте суспільство буде дуже складно. Вони мають різні погляди та інтереси в розвитку країни. Але все одно Суспільство має в цей дуже відповідальний період визначити майбутній розвиток країни та виділити прошарок населення, який зможе об'єднати народ та вивести Україну на прискорений шлях розвитку.

Найактивніший прошарок населення – це патріоти та фахівці. Вони перші кинулися рятувати Україну від варвара Путіна, і відродження країни також залежатиме від них. Вони мають взяти лідерство на себе та консолидувати суспільство. На інші прошарки населення надія дуже слабка.

Патріоти та фахівці-професіонали щиро переживають за неефективний розвиток своєї країни. Адже вони як ніхто розуміють, що Україна заслуговує на зовсім іншу долю. Тому українському народу треба підтримати патріотів та фахівців у консолідації суспільства та надати саме їм можливість керувати країною.

Українські вчені, особливо економісти та суспільствознавці, мають запропонувати нову концепцію розвитку та розробити план відновлення країни. На жаль, ще немає жодних конкретних пропозицій з боку наукової громадськості, а саме від Національної академії та вузівських вчених України, яку суспільно-економічну формацію розвитку обере країна.

Хто може визначити, яка система економічного розвитку зараз в Україні? З дня проголошення Незалежності економічна система країни почала орієнтуватися на ринкову економіку з активним перетворенням загальнодержавної власності на приватну власність. Така різка зміна форм власності на користь ні державі, ні народу не пішла. Відбувався дуже складний перехід від однієї форми власності до іншої. На жаль, було допущено найбільшу несправедливість при розподілі держвласності. У цих умовах кримінальні структури виявили найбільшу активність і змогли прибрати до своїх рук більшу частину державної власності.

Але що негативного у цьому перетворенні? Народ України був поділений на невелику частину

дуже багатих людей, а друга, переважна, стала бідним і дуже бідним прошарком. Відбулася глибока диференціація суспільства і вигоду отримали лише 2-3% населення, і вони виявилися дуже багатими людьми. Можна сказати, що ми проходимо період первинного накопичення капіталу і опинилися у XVII столітті дикого капіталізму, в якому, на жаль, перебуваємо досі. Але найбільший недолік ринкових перетворень у тому, як і народ, і держава не знайшли у нових умовах шляху економічного розвитку.

Але щоб вийти з цього стану та запропонувати нову концепцію розвитку країни, варто серйозно попрацювати і вченим, і практичним працівникам. Розробка концепції викликає велику складність.

Людство за всю історію існування проходило та проходить багато суспільно-економічних формацій: капіталізм, соціалізм, феодалізм, монархія та інші десятки та сотні різновидів їх. Але час минав, змінювалися партії, керівники та багато країн переходили від однієї до іншої форми управління. Що характерно, ніхто не знайшов ідеально багаторічної форми правління країною, щоб влаштувала і керівництво, і народ. Будь-яка форма управління мала і позитивні, і негативні форми управління країною.

Тому при розробці нової концепції розвитку країни необхідно орієнтуватися не на політичні партії (комуністичні, соціалістичні, республіканські та інші), а на об'єктивні закони розвитку суспільних систем, які розкриває наука енвіроніка. Тобто ця наука підказує, як будувати суспільні системи, щоб вони розвивалися ефективно. Вона дає можливість вивчити всі форми суспільних систем та виявити позитивні та негативні сторони їх розвитку. Але при формуванні нової концепції для України слід враховувати не лише об'єктивні закони, а й використовувати ті позитивні чинники розвитку, які є в інших формах суспільних систем.

Що потрібно відроджувати насамперед в Україні? Відроджувати треба усі галузі промисловості, які були до ринкових реформ. Без відродження промисловості, економіку країни ми не піднімемо. Це основа існування та розвитку будь-якої країни. Економіка переважно займається обміном і розподілом продукції, що виготовляється промисловими підприємствами. Без відновлення всіх галузей промисловості про відродження економіки країни нема чого й думати. Отже, основою відродження країни є підняття промисловості та всіх її галузей.

Де взяти гроші на Відродження країни? Після закінчення війни країна матиме великі навіть дуже великі борги. У населення грошей немає. Хіба що у невеликого прошарку у 2-3% громадян вони є.

Якби можна було залучити грошовий капітал цих людей, який перебуває за кордоном, та вкласти його в інвестиційні проекти країни, то виграли б не лише власники капіталу, а й народ України. Оскільки з'явилися б робочі місця, ліквідовано було б безробіття, а країна отримала б доходи до бюджету.

Це єдиний внутрішньодержавний серйозний чинник відродження країни. Інша справа, чи зуміє керівництво країни переконати, особливо дуже багатий прошарок громадян, щоб вони свої закордонні грошові вклади вклали в інвестиційні проекти країни? Час покаже.

Так, надія на західні фонди США, Західної Європи та інших країн є. Вони допомогли нам виграти війну, і сподіватимемося, що допоможуть і відродити Україну. Для цього уряд країни має розумно та ефективно використовувати ті грошові ресурси, які отримуватиме від зарубіжних держав.

Так, щодо повоєнних репарацій, які сподіватиметься отримати Україна після закінчення війни. Боюся, що країна нічого не зможе здобути.

Так, Україна перемає та вижене росіян за межі свого державного кордону, але це не означає, що ми окупуємо Москву та всі міста. Росія залишиться сильною державою та змусити її платити репарації буде дуже складно.

Так, Німеччину 1945 року змусили платити репарації, бо країна була повністю окупована військами переможцями. Репарації йшли, особливо у СРСР, як у грошовій формі, так й вивозилося заводське устаткування (верстати, прилади та інші установки). Тож після війни складно буде змусити Росію платити репарації.

У будь-якому разі Україна після війни має обов'язково знайти грошові ресурси для якнайшвидшого відродження країни. Сучасне століття – це вік науково-технічного прогресу, а наука є основним двигуном розвитку сучасної цивілізації. Тому відроджувати всі промислові підприємства необхідно буде лише з урахуванням останніх досягнень науки, техніки та технологій.

Для цього слід підключити всі наукові дослідні інститути та лабораторії як Національної академії наук, так і галузеві та вузівські. На жаль, за період реформи та військового протистояння багато інститутів та лабораторій було закрито. Тому відродження в Україні треба починати з науки та освіти, вони вже зараз потребують серйозного перетворення. Оскільки за всі 30 з лишком років потенціал їх серйозно знизився порівняно із зарубіжними країнами. Потрібні не лише нові будівлі та сучасне науково-технічне обладнання, а й підготовка наукових співробітників з урахуванням досягнень сучасної науки. Так, на це теж знадобляться серйозні фінансові витрати. Але це потрібно обов'язково робити, і насамперед. Інакше відродження в Україні може виявитись не на сучасному науково-технічному рівні.

Дуже важливим та необхідним заходом було б саме зараз в Україні організувати дискусії з цих питань на телебаченні та в засобах масового друку щодо відродження країни після війни. Це був би дуже непоганий чинник підняття морально-психологічного духу населення.

Зрозуміло, що за проблему відродження країни мають взятися уряд та інтелектуальна еліта, і насамперед – вчені.

Що для цього вони мають зробити? Повинна бути передусім розроблена програма післявоєнного відродження країни. З яких розділів вона має складатися? Це надзвичайні доленосні заходи щодо відродження країни:

1. Кадри вирішують усе. Потрібно, щоб до влади прийшли фахівці-професіонали. Це – вчені, суспільствознавці (економісти, юристи, соціологи) та фахівці-практики, які мають досвід управління суспільними системами (підприємствами, галузями, регіонами, областями, країною). Крім того, є гостра потреба створити банк менеджерів в Україні. Сюди мають увійти люди, навіть у поважному віці, які мають великий досвід роботи в управлінських структурах (міністерствах та успішно працюючих підприємствах). Саме їхній досвід може бути використаний для відродження країни.

2. На законодавчому рівні ухвалити диктатуру Закону. Тобто Закон один для всіх від пересічного українця до Президента. Інакше корупція загубить Україну.

3. Скласти 3-річний план порятунку країни, де за основу має бути прийнято відродження матеріального виробництва. Необхідно розпочати відроджувати малі та середні підприємства. Великі – поки що нам не під силу. Тим більше, якщо зважити на те, що Президент США Байден сказав, що на відродження великої промисловості грошей не буде. Про колишню виробничу та військово-виробничу потужності України треба, принаймні – поки що, забути. Щоб відродити ті потужності країни, як були 1991 року, потрібні не роки, а десятиліття.

4. Де взяти гроші? Так, закордонні кредити потрібно використати, якщо дадуть. Україна, у тому числі й за час війни, великі суми заборгувала західним банкам. Тому на великі кредити надія слабка. Отже, Україні треба шукати та використовувати свої внутрішні ресурси та резерви. Адже за 30 з лишком років деякі українці, особливо багатий прошарок населення, накопичили чималі гроші, як в українських, так і зарубіжних банках. Деякі українці нагромадили сотні мільярдів доларів. І я не сумніваюся, що вони як патріоти України обов'язково допоможуть у відродженні країни.

5. Потрібно серйозно подумати про підготовку кадрового складу. І насамперед підготувати керівників малих та середніх підприємств. Тому що відродження промисловості в Україні слід розпочати з невеликих підприємств. Гігантські за будови, як уже зазначено, країні зараз не під силу. За підготовку менеджерів, підприємців малої та середньої ланки мають взятися ВНЗ країни. Має бути створена окрема кафедра підготовки менеджерів підприємницької діяльності з управління середніми та малими підприємствами.

6. По можливості повернути всіх заробітчанин до України. Без молодих грамотних фахівців нам не підняти Україну на найвищий сучасний рівень.

7. Серйозно подумати, як наших демобілізованих героїв використовувати для відновлення Батьківщини, яку вони врятували. Землі вільної в Україні немає, щоби видавати земельні наділи. Землю ринковики переважно продали іноземцям, а місцеві землевласники навряд чи захочуть поділитися. Тому треба, щоб уряд спеціально для них відкривав малі та середні підприємства.

8. Що є головне та основне у розвитку країни. З чого треба починати і в якій послідовності? На першому місці, чи першооснова – це випуск промислової продукції. Потім йде економіка, тобто обмін та розподіл. Це є основою основ. Причому важливо, щоб виробництво постійно розвивалося та вдосконалювалося. А для цього треба, щоб у країні на високому рівні були: освіта, наука, медицина, культура та мораль, тобто вдосконалення людської особистості. Решта, а це політика, партії, ідеологія та інші атрибути необхідно відкинути. Вони лише вносять ворожнечу у країні як під час передвиборних компаній, так й у розвитку держави.

Але найголовніше сьогодні і на майбутнє – це змінити концепцію розвитку. Якщо й надалі дотримуватимемося ринкової економіки, країна приречена. За це має взятися інтелектуальний прошарок населення і насамперед – вчені, юристи, економісти, соціологи та особливо представники спеціалістів-практиків з великим досвідом управління громадськими системами (директори підприємств, керівники галузей промисловості, мери міст, губернатори тощо). Фактично це має бути мозковий центр України з порятунку країни. Мої пропозиції полягають у тому, щоб до управління країною прийшли фахівці, які знають, як працює найскладніша система держави.

Потрібно відмовитися від партійної системи обрання керівників країни та передати це повністю громадянам. Саме політичні партії скрізь вносять ворожнечу і плутанину, коли борються за лідерство у своїх країнах.

Україні потрібна не політична партія, а громадянська сила, тобто сила всього народу, щоб урятувати країну. За роки незалежності ані ринковики, ані жодна політична партія не змогли вивести країну на високий рівень розвитку. Ринковики та партії, які вони створювали, показали свою повну бездарність управління країною. Ніхто з цих структур навіть не пропонував нову систему влади та економіки, щоб розвивати країну. Систему влади та політику формували ринковики без плану програми та майбутнього розвитку країни.

Пропоную в Україні повністю передати українському народу обрання урядових структур. Для цього слід створити Інтелектуальну Асамблею України. До неї мають увійти щонайменше 1000 осіб представників усіх регіонів та областей країни. Це

мають бути справжні патріоти країни. Війна чітко виділила, де патріот, а де риночник. А також фахівці та професіонали. Які завжди в народі в авторитеті: юристи, економісти, соціологи, суспільствознавці та обов'язково люди, які мають практичний досвід управління суспільними системами (промисловими підприємствами, районними, обласними структурами та ін.). Крім того, це мають бути відомі фахівці, які мають пошану та мають авторитет у своїх колективах, як справжні патріоти України.

Інтелектуальна Асамблея, до якої мають увійти справжні патріоти та фахівці професіонали, це свого роду ідеологічний центр, який визначатиме майбутній розвиток країни без криз та катаклізмів.

Інтелектуальна Асамблея має взяти на себе головну функцію – відбір кандидатів на обрання Президента країни та народних депутатів до Верховної Ради.

За якими критеріями їх обирати? Це має бути прописано у Конституції. Наприклад: кандидат у Президенти має бути спеціалістом і не молодшим 45 років, який має вищу освіту, науковий ступінь (кандидат, доктор наук), практичний стаж роботи не менше 15 років в управлінській діяльності. Службова характеристика має бути бездоганною, і він має бути відомою людиною в плані громадської діяльності.

Слід відмовитися від практики обирати випадкових людей (боксерів, футболістів, артистів тощо). Багаторічний досвід майже в усіх країнах показав, що «кухарка» не може керувати країною.

Якщо претендент на президентське крісло відповідає цим вимогам, він може подавати свої документи до Інтелектуальної Асамблеї, яка розглядає їх і робить висновок – прийняти чи відкинути їх. Таким чином, набирається кілька сотень кандидатів на президентське крісло. Асамблея всі документи ретельно розглядає та обирає найкращих з найкращих – припустимо, 20 претендентів, не більше. Їх пропонують українському народу на чергових виборах Президента.

Так, але якщо народ виявить бажання обрати відому авторитетну особу країни, наприклад, військового, заслуга якого полягає в тому, що він врятував країну, таку кандидатуру в Президенти також можна підтримати, хоча він і не фахівець в управлінні суспільними системами. Тоді прем'єр-міністром повинен бути обов'язково фахівець професіонал, який відповідає всім вимогам та знає як управляти виробничо-господарською та економічною діяльністю країни.

Крім того, Інтелектуальна Асамблея має контролювати обраного Президента протягом 5 років, як він керує країною.

У сучасних умовах, як обрали Президента, він залишається недоторканим, навіть якщо він демонструє жалюгідну бездарність в управлінні країною, або заохочує, а можливо, і замішаний у корупційній діяльності.

Інтелектуальна Асамблея повинна засідати щороку і підбивати підсумки роботи Президента. Вона (Асамблея) робить висновки – залишати його на наступні роки Президентом, або він не справляється зі своїми обов'язками та оголошувати імпічмент.

Таку практику можна застосовувати і за обрання губернаторів, мерів міст і народних депутатів.

При формуванні владних структур Президент країни повинен спиратися не на риночників, які зазнали краху, а на патріотичні сили, які ціною свого життя відстояли незалежність країни, а фахівці професіонали знають, як керувати країною.

Інтелектуальна Асамблея – це суто громадянське об'єднання, тобто спільнота всіх українців, і відображає інтереси, і працює на народ.

Інших партій та об'єднань в Україні небажано створювати, бо це формуватиме конфліктні ситуації у країні.

Ми повинні створити громадянське суспільство, яке цілком і повністю відображало б інтереси народу та творило для нього. Кожен українець, якщо він справжній громадянин, котрий палко любить свою Україну, має входити і бути членом Інтелектуальної Асамблеї.

Оскільки Інтелектуальна Асамблея відображатиме інтереси всього українського народу, то немає потреби створювати ще цілу низку дрібних партій, які відображають інтереси невеликих груп. Дрібні партії, як завжди, це багатий прошарок населення, які хочуть мати своїх людей в управлінських структурах країни.

Девіз Інтелектуальної Асамблеї: земля, надра, виробничо-господарський та інтелектуальний потенціал сконцентрувати для максимального використання щодо відродження України.

На жаль, країна досі перебуває у деградаційному падінні. Тому вчені економісти та суспільствознавці мають терміново запропонувати нову концепцію розвитку України, яка б дала можливість країні вийти з деградаційного шляху розвитку.

Тому у Національній Академії наук України треба створити Інститут енвайроніки розвитку України. Основою теоретичних напрямів розвитку України може бути монографія М. Г. Білопольського «Енвайроніка – фундаментальна наука про порятунок та розвиток земної цивілізації, або нова концепція розвитку світу».

Автор відкрив у своїй монографії об'єктивні закони, за якими розвиваються суспільні системи. Враховуючи дії цих законів, можна будувати суспільні системи (держави) без криз та потрясінь. Саме ми пропонуємо будувати нову концепцію розвитку країни, спираючись на об'єктивні закони розвитку суспільства.

Крім того, пропонується для України будувати майбутнє не лише з урахуванням об'єктивних законів у суспільному розвитку, а й використовувати досвід високорозвинених держав – США, Англії, Франції та ін.

Що ж є основою розвитку будь-якої держави, щоб вона стала сучасною, потужною, високорозвиненою? Це матеріальне виробництво, що базується на найсучаснішій техніці, технологіях та наукових відкриттях. Так, економіка також відіграє важливу роль у розвитку держави. Але чим займатися економіці? Її основне призначення - це обмін і розподіл продукції. Саме в такий спосіб країна й багатіє. Але якщо підприємства закриваються, продукція не випускається, деградує виробництво, економіка і держава.

Україна у своєму розвитку не повинна копіювати ні соціалістичну, ні капіталістичну та інші форми суспільно-економічного розвитку, а будувати майбутнє країни з урахуванням об'єктивних законів суспільного розвитку (промислових підприємств, галузей промислових та непромислових та самої держави). Так, історичний досвід минулого деяких держав можна і потрібно використати для України. Це лише сприятиме усуненню помилок майбутнього розвитку країни.

Хотілося б, щоб ця ідея опанувала маси. І чим швидше, тим краще. Давайте разом, хто має будь-які можливості, візьмемося за відродження країни. Для початку, у навчальних та наукових установах (університетах, академічних інститутах Національної академії наук) країни організувати конференції, симпозиуми, дискусії та обговорити проблему розвитку майбутнього країни.

Те, що риночники збанкрутували своєю системою владою в Україні, це показало життя. Усі 6 президентів приходили до влади по партійних лініях лише під різними назвами. Але по суті вони були всі ринковики, тобто прихильниками ринкової економіки. А це, як бачимо, призвело до деградації країни. Тобто ринок не сприяв розвитку. Тому треба терміново змінювати концепцію розвитку України.

Серце кров'ю обливається, коли розумієш, у якому сумному становищі є країна. І кому, як не нам і всьому українському народу, доведеться відновлювати Україну. Я маю на увазі справжніх патріотів, а також науковців, особливо юристів, економістів, суспільствознавців та фахівців-практиків, які знають, як працюють суспільні системи. Саме вони мають запропонувати нову концепцію розвитку країни.

Реформатори ринковики показали, що вони нічого збудувати не можуть. Торгувати можуть, та й то погано. А країною мають керувати патріоти та фахівці.

Зізнаюся, мене вже понад 5 років дуже хвилює і непокоїть ця проблема. Можна сказати, що це крик моєї душі. І я знаю, що кожен з вас має душу. І давайте крикнемо всі разом, та так, щоб почуло керівництво країни та припинило деградувати її, а зайнялося відновленням та розвитком України.

Шановні колеги, друзі, студенти та всі слухачі та читачі, я довго думав, написати цю доповідь, чи ні. Чи потрібно випускати у світ? Вирішив, що

треба. Але вам судити, правильно я зробив, чи ні. Мені цікава будь-яка ваша думка. Умовчати або прикрасити фактичний стан у плані розвитку країни, я не маю права. Це ще більше посилить майбутній розвиток України. Потрібна правда!

Я впевнений, що не тільки мене, а й кожного з вас серйозно турбує майбутнє нашої країни. І якщо ми й далі мовчатимемо, прикрашатимемо катастрофічне становище нашої улюбленої України, ми ще більше посилюємо цю проблему, що може призвести нашу країну до трагічного кінця.

СЛАВА УКРАЇНІ!

Зі щирою подякою та глибокою повагою до всіх вас
Української Вітчизни син та громадянин.

Білопольський М. Г. Хто і як відродить Україну

Зроблено критичний аналіз та огляд стану економіки України за роки незалежності. Проаналізовано вплив іноземних консультантів та радників. Зроблено висновок про неефективність зроблених політичних рішень. Запропоновано деякі шляхи покращення існуючого стану.

Ключові слова: реформа, приватизація, економіки, політика, майбутнє.

Bilopolskyi M. Who and how will revive Ukraine

A critical analysis and review of the state of Ukraine's economy during the years of independence was made. The impact of foreign consultants and advisors is analyzed. A conclusion was made about the ineffectiveness of the political decisions made. Some ways to improve the current state are proposed.

Keywords: reform, privatization, economy, politics, future.

Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 09.06.2023

Л. Г. Саркісян,
кандидат економічних наук,
ORCID 0000-0002-2342-2148,
Незалежний експерт, м. Краматорськ

ДЕВЕЛОПЕР В ЗАКОНІ № 5655

Вступ. Актуальність дослідження. Завдання суспільства в особі її держави – створити інституції (правила гри) та інститути (організації з їх впровадження та контролю) для цілей:

– розвитку конкуренції підприємств, яка уможливить зростання якості та зниження цін на товари (послуги);

– зниження транзакційних витрат (на пошук партнерів, на перемовини та укладання угод, на моніторинг їх виконання та вирішення суперечок), що принципово уможливить загальну ефективність економіки;

– зменшення ризиків інвестування (правових, виробничих, комерційних та ін.), що принципово уможливить потік інвестицій – передумови розвитку економіки будь-якої країни;

– розвитку інновацій та прямих інвестицій, як передумов раціонального використання усіх ресурсів та розвитку людського капіталу;

– розвитку середовища просторового, інфраструктурного, ринкового та правового для сталого розвитку економіки та суспільства.

Рівень досягнення сукупності цих цілей є індикатором інвестиційного клімату та сталого розвитку суспільства. Отже динаміка цих індикаторів є мірою успішності трансформації суспільства та його економіки, а тому усі зміни до законодавства повинні обґрунтовувати та створювати принципові умови для їх зростання.

Важливу роль у відновленні України та для багатьох інвестицій відіграє будівельна галузь, яка має, на жаль, низку суттєвих проблем, а саме:

– високі ризики інвестицій у житлове будівництво, про що свідчать багато довгобудів та численні ряди ошуканих інвесторів у житло;

– високі транзакційні витрати, які сягають за численними дослідженнями 70% собівартості (зведеного кошторису) капітального будівництва [1];

– високий рівень сприйняття корупції в будівельній галузі, про що свідчать соціологічні дослідження та багато публікацій з її прояву;

– низький рівень конкуренції, створення олігополії – домінування в відповідних регіонах декількох корпорацій забудовників лідерів житлового будівництва – девелоперів з їх сателітами-партнерами (проектне партнерство) – проектними та будівельними компаніями, про що свідчить огляд ринку нерухомості за 2021 рік [2].

Таким чином, стає надзвичайно актуальною проблема реформування інституцій (правил гри) будівельного ринку та відповідного законодавства.

Вирішенню цієї проблеми присвячені Закони України, а саме: Закон 5655, який суттєво реформує відносини усіх учасників будівництва та Закон 5091, який присвячений зниженню ризиків інвестування у житлове будівництво. Ці законопроекти розроблялись та впроваджувалися досвідченими фахівцями стратегічного менеджменту у будівництві, які набули цей досвід активно співпрацюючи з відповідними великими девелоперами, що створюють відповідні регіональні олігополії. Тому ці закони й створили сприятливі умови для цих девелоперів всупереч інтересів громад в особі їх ОМС та роздрібних інвесторів, лише імітуючи турботу про них.

Обґрунтуванню невідповідності інтересам суспільства, громад та роздрібних інвесторів присвячені численні публікації в Дзеркалі тижня та в інших інтернет виданнях з критикою Закону 5655 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування сфери містобудівної діяльності» [3].

Європейський парламент, розглянув висновки своїх експертів щодо закону 5655 та ухвалив резолюцію у якій «уряд нашої держави закликали далі зміцнювати місцеве самоврядування та впроваджувати успіх реформи децентралізації в загальну архітектуру відновлення й реконструкції, зокрема, шляхом надання місцевим органам "помітної ролі в прийнятті рішень" щодо відповідних проєктів» [4].

Проте, поза увагою залишилося обґрунтування принципової неефективності нових інституцій у законах 5655 та 5091 в розрізі досягнення цілей підвищення конкуренції, зниження транзакційних витрат та ризиків у будівництві. Тому метою нашого дослідження стало обґрунтування принципової неефективності впровадження, перш за все, закону 5655 для суспільства та економіки країни.

Мета статті – теоретичне економіко-правове обґрунтування принципової невідповідності закону 5655 цілям ефективного відновлення економіки України.

Метод дослідження – каузальне дослідження маркетингових та організаційно-виробничих важелів впливу на ефективність інвестування у житлове будівництво та економіко-правовий аналіз, методами мікроекономіки [5] та теорії галузевих ринків [6], трансформацій будівельної галузі згідно закону

5655 та її впливу на соціально-економічний розвиток громад України.

Гіпотеза дослідження – впровадження закону 5655 закріплює створену в Україні олігополію великих девелоперів, яка негативно впливає на соціально-економічний розвиток громад.

Виклад основного матеріалу

Діюча система відносин у будівництві

Для з'ясування запропонованих змін інституцій у законі 5655 розглянемо діючу систему відносин учасників будівельного ринку на всіх етапах життєвого циклу об'єкту будівництва та їх вплив на економічну ефективність інвестиційного проєкту в будівництві.

Життєвий цикл об'єкту будівництва. Він складається з етапів:

1) *Передінвестиційного*, на якому розглядається ефективність інвестування в створення комплексу нерухомості, за його функціональним призначенням, на відповідній території з дотриманням майбутніх містобудівних умов та обмежень (далі МУО), виконання технічних умов (підключення об'єкту до інженерних мереж, далі ТУ), вартості отримання землі та проєктування для будівництва, його процесу, технічної та/або комерційної експлуатації чи реалізації майбутнього комплексу будівель. На цьому етапі головну роль грають девелопери з їх консультантами – архітекторами та/або інженерами-консультантами, які для відповідної території прогнозують та/або забезпечують на майбутнє необхідні умови, від яких залежить ефективність інвестування;

2) *Передпроектного*, на якому отримуються для відповідної земельної ділянки фактичні містобудівні умови та обмеження (МУО), технічні умови (ТУ), інші вихідні данні від замовника – володаря відповідної земельної ділянки під забудову з її функціональним призначенням. На цьому етапі головну роль грають замовники будівництва з їх консультантами – інженерами-проектувальниками та/або інженерами-консультантами, які складають завдання на проєктування об'єкту будівництва;

3) *Проектувального*, на якому складається проєкт будівництва, згідно відповідних вимог до проєктно-кошторисної документації з дотриманням відповідних нормативних документів в будівництві. На цьому етапі головну роль грають проєктувальники та експертні організації, що дають експертний висновок про відповідність створеного проєкту діючому законодавству та нормативам будівництва, який є передумовою отримання дозволу на початок будівництва. Тому на цьому етапі головну роль грають проєктувальники та експерти, які діють за угодою з замовником будівництва;

4) *Будівництва*, на якому створюються об'єкт будівництва згідно відповідного його проєкту. На цьому етапі головну роль грають підрядники, які створюють цей об'єкт за договором з замовником, а допоміжну роль – інженери авторського нагляду від

проектувальника, що контролюють відповідність будівельних робіт проєкту та інженери технагляду, що діють за угодою з замовником та контролюють дотримання робіт відповідним технологічним та проєктним вимогам. Замовник приймає та оплачує виконані підрядником роботи після підпису відповідних інженерів технагляду та проєктувальника, а об'єкт приймається в експлуатацію (підключається до відповідних інженерних мереж) тільки після підписання цими особами відповідного акта виконаних робіт згідно проєкту;

5) *Експлуатації* об'єкта будівництва, на якому здійснюється комерційна та/або технологічна експлуатація об'єкта за його призначенням згідно його технологічних характеристик, визначений у завданні на його проєктування та у проєкті. Технічна експлуатація здійснюється замовником та/або управителем об'єкту будівництва згідно настанов з його експлуатації відповідного підрядника та відповідних нормативних документів з експлуатації будівлі. На цьому етапі головну роль грають інженери з технічної інвентаризації об'єктів нерухомого майна, які діють за договором або у штаті управителя забудови;

6) *Ліквідація об'єкта*, на якому здійснюється підрядні роботи зі знесення об'єкту нерухомості та підготовки відповідної земельної ділянки для експлуатації згідно її цільовим призначенням. На цьому етапі головну роль грають підрядники, які діють за договором з замовником, а допоміжну роль інженери технагляду, що діють за угодою з замовником та контролюють дотримання робіт відповідним технологічним та проєктним вимогам ліквідації об'єкта нерухомості.

Питома вартість кожного етапу життєвого циклу об'єкту будівництва. На етапі ліквідації об'єкту будівництва, здійснюється його ліквідація, переважно, на підготовчому етапі вже нового будівництва. Вартість цього етапу визначається шляхом розрахунку робіт будівельного підряду згідно ДСТУ Б. Д.1.1-1:2013 «Правила визначення вартості будівництва» за відповідними комп'ютерними програмами, які враховують середні регіональні розцінки на відповідний термін для бюджетного фінансування та поправочні договірні коефіцієнти для ринкового фінансування, які визначають менеджери замовника підконтрольного девелоперу. Тобто ця вартість визначається розрахунковим методом та/або ринком, а тому мало залежить від дій інженерів – виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних зі створенням об'єктів архітектури (далі інженерів-виконавців). А от склад робіт визначається у проєкті виконання підготовчого етапу робіт (для нового будівництва), що залежить від просторових, геодезичних та геологічних умов відповідної земельної ділянки, яку обирає девелопер для подальшого використання та інвестування у нове будівництво.

На етапі експлуатації вартість будівельних робіт визначається аналогічно, а от їх склад визначається інженерами з технічної інвентаризації об'єктів нерухомого майна на основі настанов відповідного підрядника та виробників відповідного обладнання. Це найбільш тривалий етап життєвого циклу об'єкта, але найменш залежний від інженерів-виконавців по складу робіт. На цьому етапі проявляються приховані недоліки (невідповідності технологічним умовам експлуатації об'єкта, закладеним у проєкті) усіх попередніх етапів. Склад цих недоліків визначають відповідні будівельно-технічні експерти.

На етапі будівництва вартість робіт визначається аналогічно, а їх склад визначається проєктною документацією. Відповідність робіт проєктної документації контролює інженер авторського нагляду, який призначається відповідним проєктувальником, а от відповідність робіт їх стандартам та нормативам контролює інженер технагляду, якого наймає замовник будівництва. Тобто вартість цих робіт, для бюджетного фінансування, визначається згідно ДБН, на зміст яких впливають менеджери замовника, якого наймає девелопер. Вартість підрядів на ринку визначається, переважно, за партнерськими домовленостями менеджерів підрядника та девелопера на якому він домінує. Такі відносини у світі називаються «проєктне партнерство».

На етапі проєктування вартість проєктних та вишукувальних робіт визначається аналогічно вартості на етапі будівництва. Склад проєктної документації визначається у відповідних ДБН – «Склад та зміст проєктної документації на будівництво» (ДБН А.2.2-3:2014, ДБН А.2.2-14:2016, ДБН А.2.1-1-2008).

На передпроєктному етапі вартість отримання необхідних вихідних даних для проєктування, що включають: МУО та ТУ – умов підключення до інженерних мереж, визначається відповідними підрозділами органів місцевого самоврядування (далі

ОМС). МУО можуть включати вимоги до детального плану території (ДПТ) забудови, яка може розроблятися за кошти Замовника – володаря чи орендаря земельної ділянки, за погодженням з менеджерами ОМС. Тобто саме на цьому етапі визначаються сприятливі умови створення відповідної просторового середовища, інженерно-транспортної та соціальної інфраструктури, які створюються за рахунок бюджету відповідного ОМС без пайової участі відповідних девелоперів (забудовників). Отже сприятливий ДПТ визначає додаткову ринкову вартість житла, а тому й ступінь ефективності інвестування в нього. Тому вартість цього етапу залежить від партнерських (корупційних) відносин девелоперів з менеджерами ОМС.

На передінвестиційному етапі, на якому розробляється бізнес-план з обґрунтуванням ефективності інвестування у житлове будівництво, визначаються принципові умови та складники дохідності інвестування, а саме: локація об'єкта (віддаленість від центру), інженерно-транспортна, рекреаційна та соціальна інфраструктура (станції метро та громадського транспорту, дитячі та освітні установи, лікарні, торгові та розважальні центри, спортивні клуби, стадіони, парки, сквери, набережні), клас будівлі та планування приміщень (економ, бізнес, еліт), комфорт (підземні, прибудинкові, криті паркінги, гостьові автостоянки; кількість ліфтів; системи відео спостереження, пожежної безпеки, сигналізації, контролю доступу; ресторани, фітнес-центри, басейни, дитячі садки; місця для відпочинку у дворі, лаунж-зони, конференц-зали тощо); унікальність проєкту, технічні та експлуатаційні характеристики новобудови.

Доходи будівельного бізнес-проєкту. Аналіз впливу маркетингових важелів дохідності інвестування у житло, їх зміст, технічна та правова залежність, відсотки їх впливу на ціну та собівартість забудови, шляхи його забезпечення на відповідному етапі життєвого циклу об'єкту будівництва наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Важелі збільшення доходів у будівельних бізнес-проєктах

№ з/п	Важель у маркетингу	Зміст важеля у маркетингу	% впливу на ціну	Технічна залежність важеля від	Управитель важелем	Правова залежність важеля від	% у вартості	Шляхи забезпечення	Етап життєвого циклу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Локація	Віддаленість від центру	30%	Характеристика земельної ділянки	Девелопер	ОМС	1%	Отримання інсайтів та домовленості	Поперед-інвестиційний
2	Інфраструктура	Розвиненість інфраструктури транспорту, торгівлі, освіти, відпочинку	10%	ДПТ	Девелопер	ОМС	1%	Отримання інсайтів та домовленості	Поперед-інвестиційний
3	Клас будівлі	Клас будівлі (економ, бізнес, еліт)	30%	Проєктувальника	Девелопер		10%	Додаткові фінанси	Поперед-проєктний

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Планування	Планування житла та приміщень	10%	Проектувальника	Девелопер		5%	Додаткові фінанси	Проектний
5	Конфорт	Опції просторового комфорту	5%	Проектувальника	Девелопер		5%	Додаткові фінанси	Проектний
6	Ексклюзивність	Унікальність проекту новобудови	5%	Проектувальника	Девелопер		1%	Додаткові фінанси	Проектний
7	Технологія будівництва	Технічні та експлуатаційні характеристики	20%	Підрядника	Девелопер		20%	Додаткові фінанси	Поперед-інвестиційний
8	Ступінь оздоблення	чорнове оздоблення		Підрядника	Девелопер			Додаткові фінанси	Будівельний
		передчистове оздоблення	10%				5%		
		чистове оздоблення "під ключ"	30%				25%		
9	Ступінь готовності об'єкта	Готовність об'єкта до експлуатації	50%	Підрядника	Девелопер	ОДАБК*		Додаткові фінанси	Будівельний
		Поперед інвестиційний					10%		Поперед-інвестиційний
		Поперед-проектний (є земля)					20%		Поперед-проектний
		Проектний					30%		
		Будівельний							Будівництва
		Будівництво фундаменту					50%		
		Монтаж стін та поверхів					60%		
		Монтаж фасадів					70%		
		Монтаж внутрішніх мереж					80%		
		Благоустрій території					90%		
Експлуатації					100%			Експлуатації	

* ОДАБК – органи державного архітектурно-будівельного контролю.

Табл. 1 створена автором на основі соціологічних досліджень методом фокус-груп та аналізу важелів впливу на вартість житла, зробленого фахівцями авторитетної платформи з продажу житла <https://dom.ria.com> [7].

Згідно цього аналізу впливає, що значну, вирішальну, роль у дохідності інвестування у житлову нерухомість мають партнерські відносини менеджерів девелопера з чиновниками відповідних підрозділів ОМС – земельного та містобудівного. Тому основною перевагою великих девелоперів є ці партнерські відносини та/або вплив на них для отримання як інсайдерської інформації так і земельної ділянки з сприятливими МУО та майбутньою або існуючою інженерно-транспортною, рекреаційною, промисловою та соціальною інфраструктурою. Більш того ця інфраструктура створюється з відповідного бюджету центральних органів або ОМС, без

пайової участі забудовників за оновленням законодавством, а створює додаткову дохідність відповідним девелоперам. Вони, як забудовники можуть фінансувати, при узгодженні з ОМС, створення вигідного ним ДПТ, де визначається розміщення цих інфраструктур [8].

Архітектура, планувально-просторова, інженерно-транспортна, промислова та рекреаційна організація будь-якого населеного пункту є його важелем залучення інвестицій та мешканців з їх людським капіталом як основи будь-якого бізнесу. Тому архітектор-містобудування та архітектор-проектувальник повинні найматися відповідною громадою за їх портфолію та репутацією з реєстру їх відповідної саморегульованої організації далі (СРО), яка несе відповідальність за достовірність інформації про них та за якість їх роботи. Залежність архітекторів від девелоперів-збудовників, метою яких є отри-

мання прибутку, а не розвиток громади позбавляє її можливостей для сталого розвитку. Але надає можливість великим девелоперам для отримання швидкого прибутку, земельної та інфраструктурної ренти – доходу, відмінного від трудового доходу та доходу від вкладень капіталу. Доходу від експлуатації локації земельної ділянки, відповідної її інженерно-транспортної, виробничої та соціальної інфраструктури, яка створювалася за рахунок держави або громад не одне покоління. До речі, вартість нерухомості визначається, значною мірою, її виробничою та ринковою інфраструктурою, яка надає можливість відповідним підприємствам генерувати дохід для громади та її мешканцям протягом тривалого часу для її сталого розвитку, а не тільки для девелоперів під час будівництва.

Таким чином, дохідність будь-якого будівельного бізнес-проєкту залежить, переважно від інфраструктурної ренти, яка отримується з відповідної земельної ділянки. Якщо відстежити створення та сходження девелоперів до великих в Україні, то їх основною конкурентною перевагою, що забезпечена їх розвиток, було отримання інсайдерської інформації або пріоритету в отриманні земельних ділянок з великою рентою за рахунок партнерських відносин та/або проєктного партнерства з чиновниками відповідних органів центральної влади та/або ОМС.

Це наочний приклад екстернального ефекту в економіці, коли особи (громада та її мешканці), які не приймають участі в транзакціях (домовленостях) чиновників та девелоперів, втрачають можливість отримання ренти від своєї землі, можливість якої створювалася ними та їх предками століттями. Тому великі девелопери та чиновники при владі приділяють значну увагу саме земельним питанням та дискреційним нормам (залежним від трактування

чиновника) у земельному та будівельному законодавстві.

Ефективність інвестування визначається співвідношенням доходів та витрат, необхідних для отримання відповідних доходів від продажу та/або експлуатації нерухомості. Тому розглянемо та систематизуємо можливості зменшення витрат будівельних бізнес-проєктів.

Витатки будівельних бізнес-проєктів. Основними витатками для створення об'єкту нерухомості є послуги інжинірингу (включаючи послуги чиновників), отримання права на землю під забудову, створення необхідного ДПТ, отримання сприятливих МОУ та ТУ, які всі разом створюють основну цінність об'єкту та будівельного бізнес-проєкту. Необхідними є витатки на проєктування, на експертизу проєктної документації та отримання дозволу на початок будівництва; на будівництво, що включає витатки: на матеріали та обладнання, машини та механізми, на будівельні роботи та логістику, на технічний нагляд, на забезпечення та гарантування якості, на містобудівний контроль та приймання об'єкту в експлуатацію; на транзакційні витрати з учасниками будівництва; на податки та на залучення фінансів. Ці всі витатки мають різну питому вагу у собівартості та у доходності будівельного бізнес-проєкту та різні шляхи їх зменшення, які суттєво залежать від відносин девелопера з чиновниками ОМС, з інженерами – виконавцями, склад та статус яких визначено у ст. 60 закону 5655 (далі інженерів-виконавців).

Аналіз витрат, необхідних для отримання відповідної доходності інвестування у житло, їх зміст, правова залежність, управителі витатками, відсотки витрат у собівартості та у вартості забудови, шляхи зменшення на кожному етапі життєвого циклу об'єкту будівництва наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Витатки та шляхи їх зменшення у будівельних бізнес-проєктах

№ з/п	Витатки на	Правова залежність важеля	Управитель важелем	% витрат	% вартості	Шляхи зменшення	Етап життєвого циклу
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Послуги інжинірингу	Договори	Девелопер та його менеджери	2%	4%	Партнерські програми	Доінвестиційний
		СРО або органів сертифікації	Девелопери самі та через менеджерів органів влади			Вплив на сертифікацію	
				Вплив на контроль діяльності			
2	Отримання прав на землю під забудову	Чиновники ОМС	Девелопер та його менеджери	10%	15%	Отримання інсайдів, домовленості	Попередінвестиційний
3	Створення ДПТ	Чиновники ОМС	Девелопери самі та через менеджерів органів влади	2%	4%	Отримання інсайдів, домовленості	Попередінвестиційний
						Вплив на контроль діяльності	Доінвестиційний
4	Отримання сприятливих МУО	Чиновники ОМС	Девелопер та його менеджери	2%	5%	Отримання інсайдів, домовленості	Попередінвестиційний
			Девелопери через менеджерів органів влади			Вплив на контроль діяльності	Доінвестиційний

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Отримання сприятливих ТУ	Чинovníки ОМС	Девелопер та його менеджери	1%	1%	Отримання інсайтів, домовленості	Попередінвестиційний
		Чинovníки містобудування	Девелопери через менеджерів органів влади			Вплив на контроль діяльності	Доінвестиційний
6	Проектування	Договори та ДБН	Девелопери через свого замовника	3%	4%	Партнерство	Доінвестиційний
		СРО або органів сертифікації	Девелопери самі та через менеджерів органів влади			Вплив на сертифікацію Вплив на контроль діяльності	
7	Експертизу проекту	Закони та договори	Девелопери через свого замовника	1%	1%	Партнерство	Проектний
		СРО або органів сертифікації	Девелопери самі та через менеджерів органів влади			Вплив на сертифікацію Вплив на контроль діяльності	Доінвестиційний Доінвестиційний
8	Отримання дозвілу на початок робіт	Закони	Девелопер та його менеджери	1%	1%	Партнерство	Проектний
		Закони	Органи містобудування			Діджиталізація	Доінвестиційний
9	Виконання ТУ	Договори та ДБН	Девелопери через свого замовника	3%	2%	Вплив на контроль діяльності	Будівельний
		Закони	Органи містобудування			Діджиталізація	До інвестиційний
10	Будівництво	Договори та ДБН	Девелопери через свого замовника	40%	38%	Збільшення об'ємів Стабільність та гарантії оплати	Попередінвестиційний
						Партнерство з підрядниками	Доінвестиційний
	1. Вартість матеріалів	Договори та ДБН	Девелопери через свого замовника			Збільшення об'ємів Партнерські підрядники	Будівельний Доінвестиційний
	2. Вартість машин та механізмів	Договори та ДБН	Девелопери через свого замовника			Збільшення об'ємів Партнерство з підрядниками	Будівельний Доінвестиційний
	3. Вартість робіт	Договори та ДБН	Девелопери через свого замовника			Збільшення об'ємів Партнерство з підрядниками	Будівельний Доінвестиційний
	4. Логістика	Договори та ДБН Чинovníки ОМС	Девелопери через свого замовника	1%	1%	Партнерські транспортні компанії Отримання зручної локації	Будівельний Доінвестиційний
	5. Технічний нагляд	Договори та ДБН	Девелопери через свого замовника	2%	1%	Партнерські компанії з контролю	Будівельний
6.	Забезпечення якості	Закони та ДБН	Девелопери через свого замовника	1%	1%	Партнерські компанії з контролю	Будівельний
			Девелопер через менеджерів СРО та органів влади			Вплив на сертифікацію Вплив на контроль діяльності	Доінвестиційний Будівельний
7.	Гарантування якості	ГК	Девелопери через свого підрядника	1%	1%	Створення гарантійного фонду	Експлуатаційний
		Договори страхування	Девелопери через свого замовника			Страхування якості	Експлуатаційний
	8. Містобудівний контроль	Чинovníки ОМС	Девелопери через свого замовника	1%	1%	Партнерство	Будівельний

1	2	3	4	5	6	7	8
11	Транзакційні витрати	Партнерські угоди	Менеджери девелопера	20%	2%	Партнерські компанії	Будівельний
12	Податки	Взаємодія з партнерами компаніями та ФОП	Менеджери девелопера	4%	2%	Розподілення прибутку через партнерів	Будівельний
		Взаємодія з партнерами інвесторами	Девелопер через віп інвесторів	2%	1%	Розподілення прибутку через інвесторів	Експлуатаційний
13	Залучення фінансів	Закони 5091	Девелопер через ріелтерів	3%	15%	Залучення роздрібних інвесторів	Проектний

Цей аналіз зроблено на основі соціологічних досліджень, шляхом опитування та фокус-груп девелоперів та замовників будівництва. Отже основними шляхами зменшення витрат у будівельному бізнес-проекті є партнерські відносини менеджерів девелопера з менеджерами ОМС та центральних органів містобудівного контролю та нагляду, з інженерами-виконавцями: архітекторами, проектувальниками, експертами, технічного нагляду та/або інженерами-консультантами та технічної інвентаризації. Для зниження вартості транзакційних витрат з цими інженерами-виконавцями, вартості їх послуг та партнерських (корупційних) відносин великі девелопери створюють відповідну систему інституцій та інститутів.

Першим демократичним та ринковим інститутом з діяльності відповідних видів інженерів була організація створення всеукраїнських саморегулювальних організацій (СРО) архітекторів, проектувальників, експертів, інженерів технагляду, яким відповідне міністерство (Мінрегіон) делегувало право сертифікації їхніх членів. Дані про сертифікованих інженерів за відповідними видами та роботами за об'єктами різних рівнів класів (СС1, СС2, СС3) - наслідків (відповідальності) розміщуються у реєстрі на сайті Мінрегіону, а підписи цих інженерів на відповідних документах надають право на початок будівництва та приймання об'єкта в експлуатацію відповідними органами містобудівного контролю. Це право логічно делегувалось відповідним СРО тому, що вони брали на себе майнову відповідальність за якість роботи своїх членів. Згідно Закону «Про архітектурну діяльність: «Саморегулювальні організації у сфері архітектурної діяльності можуть на підставі делегованих повноважень проводити професійну атестацію виконавців робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури, залучатися до ліцензування господарської діяльності членів саморегулювальної організації та виконувати інші функції, визначені законом, установчими документами, правилами і стандартами підприємницької чи професійної діяльності». Ці стандарти, згідно цього Закону передбачають: «Відшкодування збитків, завданих споживачам внаслідок виконання (надання) інженерами – членами саморегулюючої організації у сфері архітектурної діяльності робіт (послуг) неналежної якості». За результатами професійної діяльності

СРО може прийняти рішення про утворення компенсаційного фонду, в якому встановлюється порядок його утворення, використання та закриття, а також мінімальний його розмір. Але такі фонди не створено у жодній СРО у сфері будівництва, а страхування майже не здійснюється. Тобто ці СРО не мають дієвих механізмів відповідальності за якість роботи своїх членів, але мають право на їх сертифікацію, яке надано їм відповідним міністерством. Отже ці СРО отримують кошти за сертифікацію та вимушене нею навчання відповідних інженерів, як неприбуткова організація, дохід якої залежить від менеджерів Мінрегіону. Прикладом такої залежності є позбавлення найстарішої СРО архітекторів – «Національної спілки архітекторів України» права їх сертифікації і передача цього права державному будівельному вишу – Київському національному університету будівництва та архітектури (КНУБА), який не є СРО та не має, навіть номінальної, системи «Відшкодування збитків, завданих споживачам унаслідок виконання (надання) послуг інженерами-архітекторами».

Таким чином, СРО є номінально саморегулювальними, а залежать від чиновників Мінрегіону, які надають їм право на сертифікацію та контроль діяльності відповідних інженерів-виконавців, які відіграють значну роль у забезпеченні якості будівництва. Тому опосередковано чиновники Мінрегіону можуть впливати на зменшення витрат будівельних бізнес-проектів. Більш того, статус СРО, як громадської неприбуткової організації, надає їм можливість обліковувати, надавати послуги з сертифікації та навчання працюючих інженерів-виконавців, а чиновникам Мінрегіону отримувати від СРО неправомірну вигоду, контролюючи їх, без формально-юридичної відповідальності за їх дії. А от партнерські відносини чиновників Мінрегіону з великими девелоперами надають можливість для значної їх неправомірної вигоди від девелоперів-партнерів, яким потрібне зменшення витрат на забезпечення якості будівництва.

«Гарантії» підрядника. Згідно ст. 884 ЦК України за якість будівництва відповідає перед замовником та управителем об'єкта будівництва підрядник (генеральний підрядник), який несе майнову відповідальність за якість протягом гарантійного терміну, що складає 10 років з дня введення об'єкта

в експлуатацію. Але підрядниками в Україні, переважно є ТОВ, відповідальність яких обмежена їх статутним фондом, з якого не зможе покрити відповідальність за збитки замовника та/або управителя, що виникли в наслідок необхідних робіт з відновлення проєктних характеристик об'єкту будівництва протягом гарантійного терміну в 10 років. Та й середній термін існування більшості підрядників значно нижче гарантійного. Тобто гарантії якості у будівництві існують лише номінально без механізмів їх реального забезпечення.

Девелопери, які організують фінансування будівництва, наймають підрядників партнерів, укладаючи з ними договори на фінансово-організаційне обслуговування, а по суті управляють ними (тому, що їх фінансують), але не беруть на себе відповідальність за якість будівництва. Майнову та репутаційну відповідальність за забезпечення якості несуть підрядники, але не їх репутація залучає інвесторів, а девелопери та й майнова відповідальність підрядників лише номінальна. Вони відповідають лише перед менеджерами девелоперів, які разом отримують доходи від *зниження якості будівництва та оптимізації податків* у будівельних бізнес-проєктах, якими керують девелопери. Відсутність конкуренції підрядників, як наслідок партнерських відносин, не стимулює їх до зниження собівартості будівництва шляхом інновацій, які породжують додаткові початкові витрати та ризики.

Партнерські відносини з підрядниками (проєктне партнерство) надають можливість для оптимізації податків шляхом залучення ФОПів для зниження податків на оплату праці та реалізації через них штучно створених залишків матеріалів. Партнерські відносини з інвесторами-піонерами (що інвестують на ранніх етапах будівництва) надають можливість менеджерам девелопера стати ними або залучати пов'язаних з ними осіб для оптимізації податків при реалізації нерухомості, яку надає Закон 978 – IV «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю» та закон 5091. Проте за цими законами реальними інвесторами є інвестори-піонери, пов'язані з девелоперами, які разом отримують відповідний прибуток (30-50% вартості продажу нерухомості), а роздрібні інвестори ризикують як інвестори, але отримують лише майно за ринковою ціною для проживання, а не для отримання прибутку. Тобто отримують пасив, який є активом лише для осіб пов'язаних з девелопером.

Ці закони надають можливість залучати роздрібних інвесторів для житлового будівництва та розділяти з ними або переносити на них всі фінансові ризики будівництва, несучи лише репутаційну відповідальність девелопера, яку вони переносять на нібито незалежних підрядників. Але піар та реклама девелоперів, перенесення відповідальності на підрядників та на чиновників ОМС та містобудовного контролю, які затримують будівництво та

підвищують його вартість, зловживаючи своїм статусом, дозволяють девелоперам залучати роздрібних інвесторів при умові піару свого статусу, що дозволяє їм впливати на відповідних чиновників. Цей вплив та партнерські відносини з ними уможливають отримання вигідних локацій та умов будівництва, а саме головне для інвесторів, зниження ризиків затримки будівництва та введення об'єкта в експлуатацію.

Партнерські відносини з всіма учасниками будівництва, з підрядниками, проєктувальниками, експертами, інженерами технагляду та технічної інвентаризації, а саме головне з чиновниками ОМС та органами містобудовного контролю надають можливість знижувати транзакційні витрати. Це витрати на пошук відповідних партнерів, на перемовини та укладання договорів, контроль їх виконання та їх юридичний супровід. Ці витрати у будівельній галузі складають від собівартості будівництва у ЄС та США 20-30%, а в Україні та РФ 50-70% [1]. Зниження цих витрат суттєво підвищує рентабельності будівельних бізнес-проєктів, яка розподіляється між відповідними партнерами у проєкті. Цей розподіл можливо здійснювати на користь менеджерів девелопера шляхом створення умов для їх домінування у правовому полі будівельного ринку.

Транзакційні витрати, хоча і мають високу питому вагу у вартості будівельного бізнес-проєкту, але в Україні відіграють незначну роль у ціні реалізації житла в новобудовах. Ці ціни залежать від загальної купівельної спроможності у відповідних регіонах та від конкуренції девелоперів. Обмеженість купівельної спроможності населення стримує попит на житло, а тому для його утримання на рентабельному рівні необхідне обмеження конкуренції шляхом створення олігополії (монополії об'єднань менеджерів великих девелоперів), яка впливає на владу для створення сприятливих організаційних та правових умов для її домінування на будівельному ринку. В Україні такими об'єднаннями є ГО «Будівельна палата України» та ГО «Конфедерація будівельників України».

Таким чином, великі девелопери з економіко-правової точки зору, зацікавлені у зниженні, на свою користь, транзакційних витрат та конкуренції на будівельному ринку України шляхом створення інституційних та правових умов для домінування на ньому. Цим цілям присвячений законопроект 5655.

Обґрунтування спотворення конкуренції нормами закону 5655. Спробуємо обґрунтувати це твердження на основі аналізу його духу та відповідних статей. Отже, більшість його статей присвячено зниженню транзакційних витрат при отриманні вихідних даних МУО та ТУ, дозволів на початок будівництва та введення об'єкта будівництва в експлуатацію шляхом діджиталізації – введення даних до Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. Ця система автоматично перевіряє відповідність даних закладеним у неї формальним крите-

ріям та робить прозорим весь правовий процес будівництва. Безумовно, стандартизація та автоматизація знижують транзакційні витрати будь-якого будівельного бізнес-проєкту при взаємодії з чиновниками органів влади. Тому цей законопроект знайшов підтримку більшості депутатів ВР та був прийнятий у двох читаннях. Текст цього законопроекту на 192-х сторінках складається з численних правок та доповнень до статей 5-и кодексів та 21-го закону України, а тому складно охопити та проаналізувати весь комплекс правової дії та наслідків цих оновлених норм. Тому народні депутати ВР, маючи обмежену раціональність внаслідок обмеженого часу для занурення у контекст та текст усіх законів, які змінюються законом 5655, проголосували за нього, спираючись на висновки авторитетних експертів та депутатів, компетентних у будівельній галузі. А от компетентні у будівництві фахівці створили для своїх девелоперів сприятливі правові умови для обмеження конкуренції та отримання можливості домінування на будівельному ринку. Для цього у Законі передбачені норми, що надають владу на будівельному ринку великим девелоперам шляхом надання їм можливості впливу на усіх інженерів-виконавців, на чиновників ОМС через Містобудівну палату, на інженерів-консультантів, як менеджерів, що забезпечують домінування та отримання надприбутків девелоперів при бюджетному фінансуванні будівництва. З метою обґрунтування цього твердження розглянемо норми закону 5655, що визначають поняття учасник будівництва, інженер-виконавець, Містобудівна палата, інженер-консультант та девелопер, якому надаються важелі впливу на усіх осіб пов'язаних з будівельними бізнес-проєктами.

Девелопер. Згідно п. 1 статті 54 закону 5655: «Девелопером будівництва є юридична особа або фізична особа – підприємець, яка на підставі договору із замовником забезпечує **організацію** будівництва та фінансування будівництва об'єкта (у тому числі шляхом залучення коштів інших фізичних та юридичних осіб), та отримує право першого відчуження, передачі у довірчу власність як способу забезпечення виконання зобов'язань визначених договором».

Згідно п. 2 статті 54: «Істотними умовами договору щодо організації та фінансування будівництва об'єкта є:

- 1) порядок організації та фінансування будівництва об'єкта девелопером будівництва;
- 2) розподіл об'єктів, визначених частиною першою цієї статті, між замовником та девелопером будівництва;
- 3) порядок дій сторін з метою забезпечення будови об'єкта у випадку розірвання договору».

Згідно п. 3 статті 54: «Договір щодо організації та фінансування будівництва об'єкта підлягає нотаріальному посвідченню».

Тобто девелопер є інвестором будівництва, інтереси якого захищає держава шляхом застосування цього закону. Але девелопер, згідно його визначення в законі 5655, організує фінансування будівництва у тому числі шляхом залучення коштів інших фізичних та юридичних осіб. Отже він фінансовий посередник між інвесторами та замовником будівництва, який, згідно ст.53 закону це фізична або юридична особа, яка є власником об'єкта нерухомого майна, та/або власником/користувачем земельної ділянки, призначеної для відповідної забудови.

Учасники будівництва. В главі «Учасники будівництва» Закону "Про регулювання містобудівної діяльності", в яку вносить зміни закон 5655 надані визначення, зміст функцій, права та обов'язки усіх учасників будівництва, а саме:

- 1) Замовника ст. 53;
- 2) Девелопера ст. 54, де окрім його визначення, як організатора та фінансиста будівництва, наведені, замість прав та обов'язків, лише істотні умови договору з ним замовника;
- 3) Розробника проєктної документації на будівництво об'єкта – ст. 55,
- 4) Експертної організації, що здійснюють експертизу проєктної документації на будівництво об'єкта – ст. 56,
- 5) Виконавці окремих видів робіт (послуг), пов'язаних зі створенням об'єктів архітектури – ст. 60 (далі інженери-виконавці), які повинні мати відповідний кваліфікаційний сертифікат за спеціалізацією: архітектор, інженер-проєктувальник, експерт, інженер з технічного нагляду, інженер з технічної інвентаризації об'єктів нерухомого майна, технік з інвентаризації нерухомого майна, інженер-консультант;
- 6) Особи, які здійснюють авторський нагляд ст. 61;
- 7) Особи, які здійснюють технічний нагляд ст. 62;
- 8) Підрядник та генеральний підрядник ст. 63;
- 9) Інженер-консультант ст. 64, де окрім його визначення надані лише його можливі функції за угодою з замовником;
- 10) Органи з містобудівного контролю ст. 65, до складу яких входять: центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику з питань містобудівного контролю; виконавчі органи сільських, селищних, міських рад; уповноважені особи з містобудівного контролю. В цій статті відокремлені повноваження центральних органів виконавчої влади, але перетинаються повноваження виконавчих ОМС та Уповноваженої особи з містобудівного контролю (далі Уповноважена особа), яких для цього контролю обирає замовник;
- 11) Уповноважені особи з містобудівного контролю ст. 66.

Уповноважена особа. Основною та видимою новацією цього закону є введення поняття «Уповно-

важеної особи з містобудівного контролю». Їй присвячено 5 статей (66-70) та 11 сторінок (155-165) Закону 5655. Для набуття статусу Уповноваженої особи необхідно відповідати трьом критеріям, а саме:

1) «наявність статусу юридичної особи будь-якої організаційно-правової форми»;

2) «наявність у складі юридичної особи інженерів з технічного нагляду та/або інженерів-консультантів, які мають **відповідний кваліфікаційний сертифікат** (сертифікат)...»:

а) «не менше трьох осіб, які працюють за трудовими або за цивільно-правовими договорами, – у разі здійснення містобудівного контролю на об'єктах, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з незначними (СС1) та середніми (СС2) наслідками»;

б) «не менше п'яти осіб, які працюють за трудовими або за цивільно-правовими договорами, – у разі здійснення містобудівного контролю на об'єктах, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з значними (СС3) наслідками»;

3) «наявність договору страхування цивільно-правової відповідальності уповноваженої особи з містобудівного контролю на страхову суму, визначену цим Законом».

У статті 70 цього закону: «4. Мінімальний розмір страхової суми договору страхування цивільно-правової відповідальності уповноваженої особи з містобудівного контролю становить:

1) суму, еквівалентну трьом мільйонам євро в національній валюті України (гривні) за офіційним курсом Національного банку України, встановленим на 1 січня відповідного року, – у разі здійснення містобудівного контролю на об'єктах, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з середніми (СС2) наслідками;

2) суму, еквіваленту п'яти мільйонам євро в національній валюті України (гривні) за офіційним курсом Національного банку України, встановленим на 1 січня відповідного року, – у разі здійснення містобудівного контролю на об'єктах, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з значними (СС3) наслідками».

«5. Страховим випадком є заподіяння замовнику або третій особі шкоди внаслідок порушень та помилок при здійсненні містобудівного контролю».

«8. Страхове відшкодування здійснюється страховиком відповідно до договору обов'язкового страхування на підставі **судового рішення**, що набрало законної сили, або визнаної страхувальником та погодженої страховиком письмової вимоги (претензії) замовника та/або третьої особи».

Ця умова щодо *обов'язкового* страхування є обґрунтуванням надання функцій містобудівного контролю з виконкомів ОМС, які відповідають за нього перед своїми мешканцями – електоратом своєї ради з її бюджету, яка призначає свій виконком, до приватних осіб, які страхують свою відповідальність.

Отже Уповноважена особа, що відповідає цим вимогам зі страховим полісом на суму еквіваленту п'яти мільйонам євро в національній валюті України може контролювати та нести відповідальність перед замовниками, управителями нерухомості та третіми особами по всій Україні, в якій вводилось у експлуатацію житлове будівництво, до воєнного часу, на 10 млрд євро на рік. Згідно статті 884. ЦК України: «Гарантійний строк становить **десять років** від дня прийняття об'єкта замовником, якщо більший гарантійний строк не встановлений договором або законом». Тобто Уповноважена особа може покривати страховим полісом на 5 млн євро відповідальність на суму 100 млрд євро. Отже таке страхування відповідальності є його імітацією, але навіть така сума страхування у 5 млн євро є великим порогом для створення таких осіб забудовниками (девелоперами, замовниками та підрядниками) з малого та середнього бізнесу (далі МСБ).

Статті 67-69 закону 5655 присвячені детальній регламентації, майже автоматичній, реєстрації та зупинення (поновлення, припинення) дії Уповноваженої особи, що надає можливість без великих транзакційних витрат на партнерські відносини з органами влади створювати девелоперам свої афілійовані (підконтрольні) Уповноважені особи. Це надає їм можливість знижувати витрати на забезпечення якості будівництва, а тому підвищувати ефективність будівельних бізнес-проектів за рахунок зниження якості нерухомості, якщо їх фірми сателіти не стають його управителями. Да і відновлення експлуатаційних характеристик житла його володарі звикли здійснювати за свій рахунок тому, що не мають реальної можливості на відшкодування своїх збитків з підрядників через суд.

Навіть якщо спробують, то суд буде приймати рішення на основі висновків будівельно-технічних експертів, які теж можуть бути, за цим законом, підконтрольними великим девелоперам.

Уповноважені особи здійснюють містобудівний контроль силами своїх інженерів технагляду та/або інженерів-консультантів та і весь процес будівництва здійснюється з використання інженерних послуг інженерів-виконавців, які повинні мати відповідний кваліфікаційний сертифікат згідно ст. 60 закону 5655. Ці сертифікати вони отримують після проходження професійної атестації для робіт на відповідних об'єктах будівництва (СС1, СС2, СС3) у своїх саморегульованих організаціях (далі СРО), яким Мінрегіоном надані такі повноваження, або у своїх органах сертифікації персоналу. Так у Закон України "**Про архітектурну діяльність**" вносяться зміни до ст. 17, згідно закону 5655, за якими: "До виконавців робіт, які пройшли професійну атестацію відповідно до цієї статті, прирівнюються особи, які отримали сертифікати за відповідною професійною спеціалізацією в органах з сертифікації персоналу, акредитованих відповідно до Закону України "Про акредитацію органів з оцінки відповідності", та

включені до Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва.

Тобто отримати відповідний кваліфікаційний сертифікат можливо як в відповідних СРО, які несуть відповідальність своїм коштом або за рахунок страховиків за помилки своїх членів так і у приватних органах з сертифікації персоналу, які не несуть ніякої відповідальності за сертифікованих ними осіб. Для створення таких приватних органів сертифікації необхідно пройти коштовну процедуру їх акредитації, що під силу великим девелоперам, яка необхідна їм для власного контролю діяльності своїх інженерів-виконавців. Це надасть їм можливість скоротити витрати на забезпечення якості будівництва та на партнерські відносини з відповідними інженерами-виконавцями, а тому знизити якість будівництва та витрати на нього.

Знизити витрати на партнерські відносини зі всіма учасниками будівництва уможливить не тільки приватна сертифікація їх персоналу, алей й вплив об'єднання власників великих девелоперів на сертифікацію, на контроль професійної діяльності та адміністративне покарання менеджерів та інженерів-виконавців усіх об'єктів нагляду у будівництві від імені держави через Містобудівну палату.

Містобудівна палата. Згідно за законом 5655 вносяться зміни до Закону України "Про регулювання містобудівної діяльності", а саме:

– п. 8¹) «об'єкт нагляду – центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику з питань містобудівного контролю, уповноважені особи з містобудівного контролю, виконавчі органи сільських, селищних, міських рад з питань містобудівного контролю, уповноважені органи містобудування та архітектури, експертні організації, саморегулювальні організації у сфері архітектурної діяльності, виконавці окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури, під час провадження містобудівної діяльності яких здійснюються перевірка дотримання вимог законодавства у сфері містобудівної діяльності, будівельних норм і інших нормативних документів, які є обов'язковими для виконання відповідно до закону";

– ст. 47.:

«1. Для вирішення питання про притягнення до відповідальності об'єктів нагляду при центральному органі виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері будівництва, архітектури, містобудування, утворюється та функціонує Містобудівна палата»;

2. Містобудівна палата складається з **голови, заступника голови, секретаря та членів палати.**

3. Містобудівна палата складається з тридцяти членів. Кількість представників центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері будівництва, архітектури, містобудування та підприємств, установ та організацій, що входять до сфери його управління, не може перевищувати п'яти осіб».

«5. До складу містобудівної палати, крім постійних членів, входять представники:

1) центрального органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері містобудівного контролю;

2) уповноважених осіб з містобудівного контролю;

3) уповноважених органів містобудування та архітектури;

4) виконавчих органів сільських, селищних, міських рад з питань містобудівного контролю;

5) експертних організацій;

6) саморегулювальних організацій у сфері архітектурної діяльності;

7) виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури;

8) базових організацій у будівництві;

9) вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців у сфері будівництва, архітектури та містобудування;

10) інших центральних органів виконавчої влади».

У цій статті 47 пропонується цікавий демократичний, репрезентативний, автоматично-випадковий механізм відбору та ротації осіб від зазначених представників, по 3 від кожного (п.6-12). Але спробуємо довести високу ймовірність залежності рішень будь-якого складу Містобудівної палати від великих девелоперів. Аналіз її складу представників та розподілу їх голосів, їх залежності від політичних або економічних мотивів, на які впливають великі девелопери, а тому залежні від них особи наведено у табл. 3.

Отже саме великі девелопери, маючи великі об'єми будівництва та усталені зв'язки з базовими організаціями у сфері архітектури, відповідними СРО, експертними організаціями та навчальними закладами (до піклувальних рад яких вони входять), а за цим законом можуть створювати свої Уповноважені особи та сертифікувати своїх інженерів-виконавців. Більш того, усі вони економічно залежать від замовлення їхніх послуг цими великими девелоперами, а тому економічно мотивовані до участі в Містобудівній палаті. Приймаючи до уваги обставини завантаженості представників з неекономічними мотивами у складі Містобудівної палати, можливо сподіватись, що у представників з економічними мотивами буде переважна більшість при кворумі 2/3 складу палати (п.9, ст. 48). Система **відкритого** поіменного голосування простою більшістю голосів від присутніх на засіданні, визначена у п 1. ст. 49, надає можливість підконтрольного великим девелоперам голосування.

Містобудівна палата діє у формі засідань (п. 1, ст. 28), на яких розглядаються матеріали підготовлені та надані органами містобудівного контролю (ст. 65) – центральними та місцевими органами виконавчої влади, що мають партнерські відносини з великими девелоперами та Уповноваженими осо-

**Аналіз складу Містобудівної палати,
що надає можливість впливу на її рішення – великих девелоперів**

До складу Містобудівної палати входить представники:	Квота	Особи з політмотивом	Залежні особи	Особи з економмотивом	Кворум 2/3 складу
1) центрального органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері містобудівного контролю;	3	3			1
2) уповноважених осіб з містобудівного контролю;	3		3	3	2
3) уповноважених органів містобудування та архітектури;	3	3			2
4) виконавчих органів сільських, селищних, міських рад з питань містобудівного контролю;	3	3			2
5) експертних організацій;	3		3	3	2
6) саморегулювних організацій у сфері архітектурної діяльності;	3		3	3	3
7) виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури;	3		3	3	2
8) базових організацій у будівництві;	3		3	3	2
9) вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців у сфері будівництва;	3		3	3	3
10) інших центральних органів виконавчої влади.	3	3			1
	30	12	18	18	20

бами, які їм підконтрольні. Містобудівний контроль здійснюється у порядку планових та позапланових перевірок (п. 2. ст. 38¹), які можуть ініціювати відповідні учасники будівництва, більшість яких підконтрольна великим девелоперам, перевірки здійснюються особами теж їм підконтрольними.

Згідно ст. 84 Містобудівна палата є органом, уповноваженим розглядати справи про правопорушення у сфері містобудівної діяльності щодо: «розробників проектної документації на будівництво об'єкта; експертних організацій та експертів проектної документації на будівництво об'єкта; осіб, які здійснюють авторський нагляд; осіб, які здійснюють технічний нагляд; органів з містобудівного контролю; осіб, які проводять технічну інвентаризацію, огляд, обстеження та паспортизацію об'єктів».

Відповідальність цих осіб у вигляді відповідних суттєвих штрафів та позбавлення права до професійної діяльності визначається у ст. 73-83 на 15 сторінках (168 - 183).

Таким чином, великі девелопери згідно закону 5655 отримують суттєві важелі впливу на усіх учасників будівництва через вплив на Містобудівну палату та її повноваження як адміністративного органу держави, який діє без відповідного регламенту, підготовки та відповідальності осіб, склад яких формується, переважно, з підконтрольних девелоперів.

Система кваліфікації відповідних інженерів-виконавців, створення Уповноважених осіб та Містобудівної палати, підконтрольних великим девелоперам спотворює конкуренцію у будівельній сфері, надаючи ринкову владу олігополії великих девелоперів з всіма її наслідками.

Ця олігополія великих девелоперів охоплює капітальне будівництво, яке фінансується з бюджету, як центральних органів влади, так і ОМС. А це й капітальні ремонти та будівництво об'єктів соціальної

інфраструктури, яке підвищує ціни реалізації об'єктів житлового будівництва. Для безпосереднього професійного керівництва процесом створення об'єкта архітектури на усіх етапах його життєвого циклу законом 5655 визначено статус інженера-консультанта.

Інженер-консультант. Згідно Закону він є виконавцем окремих видів робіт (послуг), пов'язаних зі створенням об'єктів архітектури, який має важливу роль у будівельних бізнес-проектах та особливий статус учасника будівництва.

Для отримання відповідного статусу інженера-консультанта необхідна його атестація у підконтрольних великим девелоперам СРО інженерів-консультантів або у органах з їх сертифікації, акредитованими відповідно до Закону України "Про акредитацію органів з оцінки відповідності" створених великими девелоперами.

Особливість статусу інженера-консультанта визначається його функціями на всіх етапах життєвого циклу об'єкта будівництва, що фінансується приватними інвесторами та з бюджету. Згідно п. 4 ст. 64: «Інженер-консультант:

1) представляє інтереси замовника, здійснює управління проектом, забезпечує організаційне і консультативне супроводження комплексу робіт, пов'язаних із створенням об'єкта будівництва, здійснює незалежний *інженерний контроль, забезпечує взаємодію замовника з органами державної влади, місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями та громадськістю;*

2) консулює замовника з питань формування інвестиційних намірів, *управління ризиками, бере участь у передпроектних роботах*, отриманні вихідних даних, підготовці завдання на проектування, матеріалів для проведення оцінки впливу на довкілля, надає пропозиції щодо стадійності проектування, черг будівництва, удосконалення констук-

торсько-інженерних рішень, методів виконання робіт, організації будівництва, вибору матеріалів та обладнання, супроводжує розроблення та експертизу проєктної документації;

3) готує документацію, пов'язану із закупівлею товарів, робіт, послуг, *перелік вимог і критеріїв до учасників, забезпечує проведення закупівель, організацію договірних відносин* з урахуванням розподілу ризиків та відповідальності між замовником та підрядником, за погодженням із замовником та підрядником визначає сторону, відповідальну за страхування (за наявності);

4) забезпечує організацію управління з охорони праці на будівельному майданчику, розроблення плану з охорони праці, забезпечує координацію заходів з охорони праці;

5) здійснює моніторинг дотримання графіків виконання робіт, витрат, відповідності будівництва графікам фінансування;

6) *вживає заходів з досудового врегулювання спорів*, бере участь у організації підключення об'єкта будівництва до інженерних мереж та прийнятті в експлуатацію;

7) виконує інші функції, визначені договором про надання інженерно-консультаційних послуг.

5. За рішенням замовника на інженера-консультанта додатково може покладатися обов'язок щодо здійснення технічного нагляду та/або виконання частини функцій замовника...».

Тобто ці функції визначають провідну роль інженера-консультанта у організації будівництва та надають йому основні важелі впливу на ринок будівельних робіт (послуг), що фінансуються з бюджету. Ринок у будівництві організується, переважно у формі тендерів. Для усіх тендерів з будівництва в Україні передбачена обов'язкова участь інженера-консультанта, згідно наказу міністерства економіки. Згідно наукових досліджень у США участь у тендері більш 8 учасників знижує проєктну вартість будівництва на 25% [1].

Проте тендери, при їх безумовній економічній привабливості, мають низку екстернальних ризиків – збитків сторін, які не приймають в ньому участь, тобто громади. Отже менеджери замовника разом з інженером-консультантом зацікавлені в отриманні маржі (або неправомірній вигоди) в процесі проведення торгів та при виконанні контракту їх переможцем. Для цього вони мають суттєві ринкові важелі, а саме:

1) підготовка та перевірка тендерної документації, при якій надаються преференції відповідним підрядникам та яку готує або курирує інженер-консультант (пп. 3 п. 4 ст. 64);

2) проведення процедури торгів, яку організує інженер-консультант (пп. 3 п. 4 ст. 64), при якій надаються преференції відповідному підряднику;

3) приймання товарів (робіт, послуг) здійснюється менеджерами замовника та/або інженером-консультантом (п. 5 ст. 64) зі зниженими вимогами

до «свого» підрядника та з підвищеними для «іншого»;

4) організація оплати товарів (робіт, послуг) та розв'язання можливих суперечок здійснюється інженером-консультантом (пп. 6 п. 4 ст. 64) зі зниженими вимогами до «свого» підрядника та з підвищеними для «іншого».

Законодавство України регламентує використання 1) та 2) важеля, а система Прозоро забезпечує його дотримання, а от 3) та 4) важелі остаються поза увагою суспільства та не регламентуються і не забезпечуються. Тому система Прозоро лише прикриває перед суспільством картельні змови або змови менеджерів замовника та підрядника для підвищення та привласнення маржі.

Статус інженера-консультанта надає йому можливість отримувати ще й офіційну винагороду за його послуги. Вартість послуг інженера-консультанта (суб'єкта господарювання) може становити до 5,5% вартості будівельних робіт за ДСТУ Б. Д.1.1-1:2013 «Правила визначення вартості будівництва». До речі, Мінекономіки наказом рекомендує включати в умови усіх тендерів за бюджетні кошти наявність договорів з кваліфікованими інженерами-консультантами.

Таким чином, особливий та привабливий статус інженера-консультанта отримується після його сертифікації у ГО «Міжнародна Гільдія Інженерів Консультантів» та/або у інших відповідних органах сертифікації персоналу, підконтрольних великим девелоперам. А тому його особлива роль у капітальному будівництві за бюджетні кошти надає можливість її використовувати для отримання маржі з цього будівництва великим девелоперам через підконтрольних підрядників за допомогою свого залежного інженера-консультанта.

Проте, згідно попередньо наведеного аналізу, методами мікроекономіки, ваги впливу різноманітних чинників на ефективність будівельних бізнес-проєктів, встановлено, що основними є локація, соціальна, виробнича та інженерно-транспортна інфраструктура земельної ділянки для житлового будівництва.

Отже можливості отримання земельних ділянок з їх відповідним функціональним призначенням, вигідних для великих девелоперів присвячений у законі 5655 п. 11. ст. 19:

"11. Визначення і надання містобудівних умов та обмежень на територіях зони відчуження та зони безумовного (обов'язкового) відселення, що зазнали радіоактивного забруднення внаслідок Чорнобильської катастрофи, може здійснюватися на основі аналізу існуючої містобудівної ситуації (стану та характеру забудови території, наявних планувальних рішень, обмежень у забудові території та використанні земель) у разі відсутності затвердженого одного з таких документів:

1) комплексного плану, складовою частиною якого є план зонування території;

2) генерального плану населеного пункту, складовою якого є план зонування території;

3) плану зонування території як окремого виду містобудівної документації на місцевому рівні, затвердженого до набрання чинності Законом України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель";

4) детального плану території"».

Цей пункт є дискреційним тому, що допускає його вільне трактування та словом «може» надає можливість домовлятися менеджерам великих девелоперів з чиновниками відповідних органів містобудування, тобто створює умови для корупції. Більш того, можливість отримання МОУ для будівництва житла без плану зонування та детального плану території унеможлиблює сталий розвиток території та відповідної громади.

Обґрунтуємо це твердження. Основним чинником розвитку громади є її здатність до організації генерування доходів на її території. Умовами цієї генерації є інституції, наявна промислова, інженерно-транспортна та соціальна інфраструктура з перспективами її розвитку. Тому визначною передумовою цього розвитку є саме планувально-просторова організація території громади, яка визначається відповідною містобудівною документацією, що складається з комплексу документів, а саме: плану населеного пункту, плану зонування території, детального плану території (ДПТ). Відсутність всього комплексу містобудівної документації будівництво житла на території громади може її позбавити можливості сталого розвитку у перспективі, але на зараз надає можливість отримувати інфраструктуру

ренту та швидкі доходи відповідним девелоперам та її чиновникам. Тому у ЄС без ДПТ заборонено житлове будівництво. Містобудівна документація повинна розроблятися з пріоритетом розвитку сучасної промислової та/або логістичної інфраструктури, яка є передумовою отримання доходів громадою. Саме така інфраструктура була визначальною умовою створення та розвитку міст та регіонів в історії людства.

Отже п. 11, ст. 29 закону 5655 надає можливість великим девелоперам отримувати МОУ від чиновників ОМС без усього комплексу містобудівної документації, лише: «на основі аналізу існуючої містобудівної ситуації)». Тобто на розсуд чиновників органів містобудування без врахування перспектив та стратегії сталого розвитку громади, використовуючи обмежену раціональність та обмежуючи права мешканців громади.

Таким чином, закон 5655 надає можливість тільки великим девелоперам та їх картельним об'єднанням підвищення ефективності їх будівельних бізнес-проектів та підсилити негативний екстермальний ефект (зменшення доходів та можливостей сталого розвитку громад) за рахунок умов для збільшення доходів та зменшення витрат.

Система збільшення доходів, що складається з відповідних шляхів, їх цілей, важелів на відповідних етапах житлового циклу об'єкту будівництва систематизовано у табл. 4.

Система зменшення витрат, що складається з відповідних шляхів, їх цілей, важелів на відповідних етапах житлового циклу об'єкту будівництва систематизовано у табл. 5.

Таблиця 4

Система збільшення доходів девелопера

Збільшення доходів забезпечується шляхом	Для отримання	Важелі зменшення конкуренції	На наступних етапах житлового циклу об'єкта
Зменшення конкуренції	більших цін та замовлень	Високий поріг входу на ринок	Доінвестиційний
	менших вимог до якості	Партнерство з чиновниками	
	потоків замовлень	Партнерство з підрядниками	
		Система сертифікації інженерів	
		Система адмінштрафів інженерів	
		Система отримання інсайтів	
		Система розподіленого прибутку	
		Система залучення роздрібних інвесторів	
	Піар брендів девелоперів		
Партнерства з чиновниками ОМС	Для отримання	Вплив на Містобудівну палату	Доінвестиційний
	кращих локацій землі	Вплив ОМС та їх очільників	Передінвестиційний
	кращих ДПТ		
	кращих ТУ		
	кращих МОУ		
термінів адмінпослуг			
Партнерства з підрядниками	зменшення транзакційних витрат	Довгі та кумівські відносини, великі суми підрядів	Будівельний
	оптимізації податків	Система ФОПів та оптимізація постачання та витрат товарів	Будівельний
	розподілення прибутку та ренти серед менеджерів	Система участі менеджерів у розподіленні розпорощених прибутків та ренти	Будівельний та Експлуатаційний

Система зменшення витратів девелопера

Зменшення витрат забезпечується шляхом	Для отримання	Важелі впливу	На наступних етапах життєвого циклу об'єкта
Партнерство з чиновниками	Вигідних МУО, ТУ, ДПТ	Девелопери самі та через Містобудівну палату	Доінвестиційний
Проектів повторного використання	Зменшення вартості проєктування та експертизи	Девелопер та його менеджери	
Залучення партнерів чиновників	Вигідних умов бізнес-проєкту	Девелопери самі та через Містобудівну палату	Доінвестиційний
Залучення партнерських інвесторів	Зменшення витрат на залучення капіталу	Девелопер та його менеджери	Передінвестиційний
Партнерства з особами містобудівного контролю	Оптимізації вартості та якості будівництва	Девелопери самі та через Містобудівну палату	Передінвестиційний
Партнерства з проєктвальниками	Зменшення витрат на проєктування	Девелопери самі та через Містобудівну палату	Передінвестиційний
Розподілення доходів між партнерами	Оптимізації та зменшення податків	Девелопер та його менеджери	Передінвестиційний
Партнерства з підрядниками	Оптимізації вартості, якості та податків будівництва	Девелопер та його менеджери	Будівельний
Партнерства з інженерами технагляду	Оптимізації вартості та якості будівництва	Девелопери самі та через Містобудівну палату	Будівельний
Партнерства з інженерами-консультантами	Маржі при фінансуванні будівництва з бюджету	Девелопер та його менеджери	Усі етапи
Партнерства з архітекторами проєктантами	Маржі при фінансуванні будівництва з бюджету	Девелопер та його менеджери	Будівельний
Залучення роздрібних інвесторів	Зменшення витрат на залучення капіталу	Девелопер та його менеджери	Будівельний та Експлуатаційний

Результати дослідження. На основі економіко-правового аналізу закону 5655, методів мікроекономіки (теорії контрактів та теорії організації галузі) проведено аналіз та систематизація інституційних важелів впливу на ефективність інвестування у житлове будівництво в Україні та економіко-правовий аналіз впливу закону 5655 на трансформацію інституцій будівництва. На основі результатів цих аналізів доведено гіпотезу що впровадження закону 5655 інституційно закріплює правові умови домінування великих девелоперів України шляхом створення систем:

1) фактичної залежності від великих девелоперів усіх інженерів-виконавців (виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних з створенням об'єктів архітектури), які мають кваліфікаційний сертифікат, за підписами яких можливо отримати в онлайн режимі дозволу на початок будівельних робіт та на введення об'єкта будівництва в експлуатацію від органів містобудування. Ця залежність забезпечується не тільки економічними важелями великих девелоперів, як замовників їх послуг, а й новою системою кваліфікації інженерів-виконавців, яку можуть створювати приватні великі девелопери, що визнається державою та їх можливістю покарання інженерів-виконавців шляхом позбавлення кваліфікаційного сертифіката та/або адміністратив-

них штрафів через Містобудівну палату фактично підконтрольну великим девелоперам;

2) фактичного управління великими девелоперами Містобудівною палатою, як органом центральної влади, створеною для вирішення питання про притягнення до відповідальності об'єктів нагляду шляхом накладання адміністративних штрафів та/або позбавлення: кваліфікаційних сертифікатів інженерів-виконавців, повноважень з їх сертифікації їхніми СРО та контролю органів з містобудівного контролю;

3) створення великими девелоперами Уповноважених осіб з містобудівного контролю, рішення яких визнаються державними органами містобудування та які діють за договором на містобудівний контроль з замовниками будівництва, яких фактично залучають до будівельного бізнес-проєкту девелопери. Для реєстрації у онлайн режимі в органах містобудування Уповноваженої особи достатньо мати 3-5 угод з кваліфікованими інженерами технагляду та наявність договору страхування цивільно-правової відповідальності на суму, еквівалентну трьом – п'яти мільйонам євро в національній валюті України. Такі суми принципово не можуть покрити її відповідальність за неякісний контроль будівництва на суму до десяти млрд на рік, але є нездоланим порогом для реєстрації таких осіб невеликими девелоперами;

4) фактичного управління капітальним будівництвом за бюджетні кошти великими девелоперами через залежних інженерів-консультантів, яким Закон 5655 надає усі ринкові важелі для цього управління в інтересах великих девелоперів. Нормативні документи – ДСТУ Б. Д.1.1-1:2013 надають можливість оплачувати їх послуги з бюджету у сумі до 5,5% вартості будівельних робіт, а рекомендації Мінекономіки зобов'язують включати в умови тендерів за бюджетні кошти наявність договорів з кваліфікованими інженерами-консультантами;

5) отримання МУО та ТУ від ОМС «на основі містобудівної ситуації» без комплексу містобудівної документації (п. 11 ст. 29 Закону 5655), яка є важливою передумовою розвитку громади згідно її соціально-економічної стратегії, але надає можливість великим девелоперам та чиновникам ОМС привласнювати та розподіляти інфраструктурну ренту та отримувати неправомірну вигоду при будівництві житла всупереч розвитку громади. А саме головне, це створює суттєві перешкоди просторово-планувальні та інституційні для стратегічних для громади інвесторів, як передумови її розвитку.

Розгляд результатів дослідження

Розглянемо як інституції уможливлення домінування великих девелоперів в Україні, законодавчі норми якого найшли своє відображення в законі 5655, що стали результатом нашого дослідження, впливають на економічні чинники, а саме: на *розвиток конкуренції, зниження транзакційних витрат, зменшення ризиків, розвиток інновацій та прямих інвестицій, розвиток середовища* просторового, інфраструктурного, ринкового та правового для стало розвитку економіки та суспільства.

Конкуренція на ринку житлового будівництва спотворюється шляхом створення відповідних інституцій (правил гри) будівельного ринку, що надають значні переваги для великих девелоперів в будівельних бізнес-проектах, а саме шляхом:

- ініціювання та впровадження закону 5655, норми якого, створюють ці переваги, що обгрутовано згідно аналізу 5 систем у результатах нашого дослідження;

- закладання у законах та нормативних актах дискреційних норм, що створює умови для корупційних (партнерських відносин) між девелоперами та чиновниками органів містобудування й ОМС;

- ініціювання та впровадження законодавства, що дозволяє залучати до житлового будівництва роздрібних інвесторів, які мають обмежену раціональність, а тому покладаються на розпіарені бренди великих девелоперів, в надії зменшення ризиків їх ошукування;

- партнерських відносин з чиновниками органів містобудування та ОМС для отримання та розподілення інфраструктурної ренти завдяки отриманню інсайдерської інформації та пріоритетів в МОУ та ТУ.

Спотворення конкуренції на будівельному ринку унеможливорює підвищення якості та зменшення вартості капітального будівництва, що сприяє зниженню якості життя та людського потенціалу, а тому можливій депопуляції регіонів.

Транзакційні витрати у містобудуванні. Закон 5655 сприяє зменшенню цих витрат у замовника та деяких учасників будівництва при документообігу з органами містобудування шляхом імперативних норм, що вимагають їх діджиталізацію відносин. Але транзакційні витрати зменшуються в їх частині пошуку сторін, перемовин та укладання стандартних угод, але не в частині моніторингу виконання угод та їх юридичного супроводу. Системи зменшення тразакційних витрат між всіма учасниками будівництва та інвесторами в цьому та інших нормативних актах не передбачено. Навіть Постанова КМУ від 01.08. 2005 р. №668 «Про затвердження Загальних умов укладення та виконання договорів підряду в капітальному будівництві», що визначає стандарти контрактів на капітальне будівництво, необхідних для зниження цих витрат, не виконуються навіть при будівництві, що фінансується з бюджету.

Ризики капітального будівництва. Вони складаються з *титульних ризиків* (ризиків втрати права власності), *виробничих ризиків* (ризиків збитків під час будівництва), *ризиків експлуатації* (ризиків додаткових витрат з відновлення проєктних властивостей об'єкту будівництва) та *ризиків інвестування* (ризиків неотримання запланованих доходів або цінностей та/або отримання непередбачуваних витрат).

Закон 5655 створює умови для зменшення титульних ризиків – ризиків втрати власності на нерухомість та/або її неотримання за власний кошт інвесторів будівництва шляхом онлайн прозорості процесу створення об'єкту будівництва від етапу проєктування, на якому в проєкті забудови обов'язково вказуються адреси квартир, отримання дозволу на початок будівництва до введення його в експлуатацію. Але не передбачається зменшення або страхування ризиків несвоєчасного введення об'єкту в експлуатацію, як наслідок виробничих проблем так і суперечок між забудовником (девелопером або його замовником) та громадою або її громадянською спільнотою, якщо право на управління їх землею порушено. У ЄС ризик збитків, пов'язаних із затримкою запуску об'єкта будівництва знижуються шляхом страхування за полісом DS (Delay in Start-up).

Виробничі (інженерні у ЄС) ризики на будівництві складаються з їх комплексу, а саме з ризиків: – втрати або пошкодження усіх матеріалів, підсобних приміщень на будівельному майданчику, обладнання підрядника, інструментів працівників, будівель та зовнішніх складів, покриття витрат на ліквідацію аварій, що покриваються у ЄС полісом CAR (Contractors All Risks);

- втрати або пошкодження будівельних механізмів та машин, що покриваються у ЄС полісом CPM (Contractor's Plant and Machinery Insurance);
- монтажу, що покриваються у ЄС полісом EAR (Erection All Risk);
- відшкодування відповідальності перед третіми особами, що покриваються у ЄС полісом TPL (Third Party Liability).

В законі 5655 зменшення цих всіх ризиків забезпечується шляхом організації контролю процесу будівництва інженерам авторського та технічного нагляду, без страхування їх професійної відповідальності за помилки та менеджерами Уповноваженої особи, яка зобов'язана страхувати свою лише цивільно-правову відповідальність на суму 3-5 млн €, а може контролювати будівництво на десятки млрд €. Тобто, фактично, імітується страхування виробничих (інженерних) ризиків та створюються умови для корупції (неправомірної вигоди для менеджерів девелоперів, Уповноважених осіб та підрядників), кептивного (залежного, для своїх) страхування, що стане бар'єром для відповідного перестраховування та зовнішніх інвесторів.

Ризики експлуатації об'єктів будівництва, пов'язаних з непередбаченими витратами на відновлення властивостей та характеристик об'єкту, визначених у завданні на проектування, теж покладаються на Уповноважену особу тому, що фактично не діє норма ЦКУ про гарантійний термін у 10 років для підрядників. Тобто за якість будівельних робіт, фактично, ніхто не несе відповідальність перед власниками забудови на експлуатаційному етапі життєвого циклу об'єкту будівництва.

Відсутність фактичної професійної відповідальності за якість будівництва та страхування вищезазначених ризиків унеможливує зменшення ризиків інвесторів житлового та промислового будівництва. Навіть якщо будуть підряди виконувати закордонні будівельні компанії, як генпідрядники, що мають відповідні поліси професійної відповідальності, то їм на 80% потрібні місцеві субпідрядники згідно досвіду імпорту будівельних послуг [1]. А ці субпідрядники повинні мати такі ж поліси професійної відповідальності, яка може бути перестрахована у ЄС, або для закордонних генпідрядників суттєво збільшиться вартість їхнього страхування, а тому збільшиться вартість будівництва. Якщо таке збільшення вартості будівництва не є перешкодою для донорів відновлення України, то для приватних інвесторів це значний бар'єр входження в Україну.

Важливим чинником розвитку економіки є умови для інвестицій та інновацій. Інновацій у визначенні, поширеному у ЄС: «Інновація є введенням у споживання якого-небудь нового або значно *поліпшеного продукту* (товару або послуги) або *процесу*, нового *методу маркетингу*, або нового *організаційного методу* в діловій практиці, організації робочих місць або *зовнішніх зв'язків*» [9]. Інновації потребують додаткових зусиль та витрат на початковому

етапі, можливих різноманітних ризиків, а тому здійснюються, переважно, вимушено під впливом конкуренції при умові, якщо усталена практика не надає суттєвих конкурентних переваг.

Отже інновації у підрядників з проектування та будівництва в поліпшенні продукту – їхніх робіт (послуг) або їх процесу не є ринково вимушеними тому, що в Україні переважає «проектне партнерство». Тобто великі девелопери через своїх замовників укладають відповідні договори з своїми підрядниками, що надає можливість їм разом зменшувати

транзакційні витрати та економити на забезпеченні якості робіт (послуг) та на оптимізації податків. А цю економію можуть забезпечити свої інженери-виконавці, інженери-консультанти та Уповноважені особи під контролем Містобудівної палати, залежної від великих девелоперів. Проте, вони ініціювали великі інновації «нового *методу маркетингу*, або нового *організаційного методу* в діловій практиці» шляхом ініціювання та впровадження закону 5655 та інших нормативних документів. Ці інноваційні методи надають можливість для домінування великих девелоперів над ОМС при використанні їх землі та інфраструктурної ренти, над будівельними підрядниками при їх включенні в своє «проектне партнерство», над інженерами-виконавцями при їх сертифікації та штрафуванні через підконтрольну Містобудівну палату, над невеликими девелоперами через своїх Уповноважених осіб та завдяки партнерству з чиновниками містобудівних органів. Наслідком такої домінації є повільні інновації «поліпшеного продукту (товару або послуги) або процесу» будівництва та «нового *методу маркетингу*, або нового *організаційного методу* в діловій практиці» у будівельних підрядників. Наочним прикладом такої повільності є темпи впровадження BIM (Технології інформаційного моделювання будівель для процесу оптимізації проектування і будівництва) в Україні, які ефективно використовуються в будівельній сфері ЄС та США [10].

Особливо важливою є відсутність можливості інновацій в архітектурі містобудівельної та проектної, від якої залежить не тільки обличчя, а й просторове середовище населених пунктів, як їхній природний та інфраструктурний ресурс економічного розвитку. Згідно Закону 5655 архітектори, як інженери-виконавці стають не тільки економічно залежними від великих девелоперів, як основних замовників їх послуг, а й залежними у доступі до професії. На їх сертифікацію впливають великі девелопери, шляхом створення своїх органів сертифікації та позбавлення права на неї СРО архітекторів, на їх діяльність впливають шляхом штрафування через Містобудівну палату. А саме головне, девелопери, таким чином, створюють умови для позбавлення можливості архітекторів та проектувальників експлуатації їх інтелектуальної власності, їх авторських прав. Тому залежність архітекторів від великих девелопе-

рів, метою яких є отримання прибутку, спонукає архітекторів орієнтуватись на потреби девелоперів, а не на потреби забезпечення просторового розвитку території громад, від яких вони професійно та економічно не залежні.

Таким чином, маркетингові та організаційні інновації великих девелоперів, впроваджені у законі 5655, унеможливають створення просторового, інфраструктурного, ринкового та правового середовища громад сприятливого для їх сталого економічного розвитку.

Висновки. З метою дослідження впливу впровадження закону 5655 на соціально-економічний розвиток України обрано:

– *розвиток конкуренції* підприємств, яка уможливить зростання якості та зниження цін на товари (послуги);

– *зниження транзакційних витрат*, що принципово уможливить загальну ефективність економіки;

– *зменшення ризиків* інвестицій, що принципово уможливить потік інвестицій – передумови розвитку економіки будь-якої країни;

– *інновації в будівництві* та прямих інвестицій, як передумов раціонального використання усіх ресурсів та розвитку людського капіталу;

– *розвиток середовища* просторового, інфраструктурного, ринкового та правового для сталого розвитку економіки та суспільства.

Для з'ясування економічних мотивів ініціаторів закону 5655 досліджено, методами мікроекономіки та теорії галузевих ринків, маркетингові та організаційно-виробничі чинники ефективності будівельних бізнес-проектів.

Для цього проведено аналіз та систематизація основних:

– маркетингових важелів дохідності інвестування у житло, їх зміст, технічна та правова залежність, відсотки їх впливу на ціну та у собівартості забудови, шляхи забезпечення на відповідному етапі життєвого циклу об'єкту будівництва;

– видатків, необхідних для отримання відповідної дохідності інвестування у житло, їх зміст, правова залежність, управителі видатками, відсотки витрат у собівартості та у вартості забудови, шляхи зменшення на кожному етапі життєвого циклу об'єкту будівництва.

Здійснено економіко-правовий аналіз закону 5655 з метою з'ясування забезпечення ефективності цих шляхів у діяльності великих девелоперів в Україні. На основі результатів цих аналізів доведено гіпотезу що впровадження Закону 5655 інституційно закріплює правові умови домінування великих девелоперів України шляхом створення системи:

1) фактичної залежності від великих девелоперів усіх інженерів-виконавців, які мають кваліфікаційний сертифікат, за підписами яких можливо отримати в онлайн режимі дозволи на початок будівельних робіт та на введення об'єкта будівництво в

експлуатацію. Залежність від великих девелоперів інженерів-виконавців забезпечується не тільки економічними важелями, а й новою системою їх кваліфікації, яку можуть створювати приватні великі девелопери та їх можливістю покарання шляхом позбавлення кваліфікаційного сертифіката та/або адміністративних штрафів через Містобудівну палату;

2) фактичного управління великими девелоперами Містобудівною палатою, як органу центральної влади, створеною для вирішення питання про притягнення до відповідальності об'єктів нагляду шляхом накладання адміністративних штрафів та/або позбавлення кваліфікаційних сертифікатів;

3) створення великими девелоперами Уповноважених осіб з містобудівного контролю. Для їх реєстрації у онлайн режимі в органах містобудування достатньо мати 3-5 угод з кваліфікованими інженерами технагляду та наявність договору страхування цивільно-правової відповідальності, а не професійної, яку визнають перестраховики у світі, на суму, еквівалентну трьом – п'яти мільйонам євро в національній валюті України. Такі суми принципово не можуть покрити її відповідальність за неякісний контроль будівництва на суму до десяти млрд на рік, але є нездоланим порогом для реєстрації осіб невеликими девелоперами;

4) фактичного управління капітальним будівництвом за бюджетні кошти великими девелоперами через залежних інженерів-консультантів, яким надається законом 5655 суттєва ринкова влада. Нормативні документи – ДСТУ Б. Д.1.1-1:2013 надають можливість оплачувати їх послуги з бюджету у сумі до 5,5% вартості будівельних робіт, а рекомендації Мінекономіки зобов'язують включати в умови тендерів за бюджетні кошти наявність договорів з кваліфікованими інженерами-консультантами;

5) отримання МУО та ТУ від ОМС «на основі містобудівної ситуації» без комплексу містобудівної документації, яка є важливою передумовою розвитку громади згідно її соціально-економічної стратегії, але надає можливість великим девелоперам та чиновникам ОМС привласнювати та розподіляти інфраструктурну ренту при будівництві житла всупереч стратегії сталого розвитку громади.

Таким чином, впровадження закону 5655, здійснюється в інтересах і для домінування великих девелоперів в Україні, що: створює умови спотворення *конкуренції* підприємств, яка б могла уможливити зростання якості та зниження цін будівництва тому, що створює правові та інституційні умови для конкурентної переваги великих девелоперів шляхом їхнього опосередкованого контролю усіх інженерів-виконавців, Містобудівної палати, яка їх контролює та штрафує, безпосереднього підпорядкування Уповноважених осіб, що здійснюють містобудівний контроль; лише імітує зниження транзакційних витрат, шляхом діджиталізації процесу взаємодії з органами містобудування тому, що не регулює рівноправність відносин та балансування інтересів усіх

учасників будівництва; не зменшує ризики інвестицій, не створює систему комплексного (інженерного) страхування в будівництві, як у ЄС та США, а лише імітує його тому, що зобов'язує страхувати тільки цивільно-правову відповідальність та лише експертні організації та Уповноважених осіб на суми у 1000 разів меншою за необхідну; не створює сприятливі умови для *інновації в будівництві* тому, що вони потребують стартових видатків та ризиків, а партнерські відносини більше впливають на ефективність бізнес-проектів ніж інновації; не сприяє *розвитку середовища* просторового, інфраструктурного, ринкового та правового для сталого розвитку

економіки та суспільства тому, що створені інституційні та правові умови лише для розподілення інфраструктурної ренти між менеджерами великих девелоперів та чиновників органів містобудування, всупереч інтересам громад для сталого їх розвитку.

Подальшого дослідження потребує трансформація будівельної сфери, згідно відповідних принципів трансформації інституцій [11], з метою балансування інтересів усіх учасників будівництва з домінуванням пріоритетів сталого розвитку громад України.

Література

1. Бегадзе Г. Ш. Особенности и направления трансформации мирового рынка строительных услуг: дис. ... канд. экон. наук 08.00.14 «Мировая экономика». М.: ГУУ, 2015. 195 с.
2. Огляд ринку первинної нерухомості за результатами 2021 року. *Центр економічних досліджень та прогнозування «Фінансовий пульс»*. URL: <http://finpuls.com/ua/industry/releases/news/Oglyad-rinku-pervinno-neruhomost-za-rezultatami-2021-roku.htm>.
3. Дзеркало тижня. (Всі статті видання щодо закону 5655). URL: <https://zn.ua/search/query=5655>.
4. Успішне відновлення України має передбачати співпрацю з місцевим самоврядуванням – послі ЄС. *Дзеркало тижня*. URL: <https://zn.ua/ukr/POLITICS/uspishne-vidnovlennja-ukrajini-maje-peredbachati-spivpratsju-z-mistsevym-samovrjaduvannjam-posli-g7.html>.
5. Базилінська О. Я. Мікроекономіка. Теорія та практика. Київ: Києво-Могилянська академія, 2007, 272 с.
6. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности; пер. с англ. [под ред. В. М. Гальперина, Л.С. Тарасевича]. СПб.: Экономическая школа, 1996.
7. Скакун В. Від чого залежить ціна новобудови. URL: <https://dom.ria.com/uk/articles/ot-chego-zavisit-czena-novostrojki-248667.html>.
8. Закон України 155-IX від 03.10.2019 р. (Абзац другий частини другої статті 19 із змінами, внесеними згідно із Законом № 155-IX від 03.10.2019). Частина друга статті 19 в редакції Закону № 5496-VI від 20.11.2012).
9. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd Edition. OECD/EC, 2005.
10. Козлов И. Оценка экономической эффективности внедрения информационного моделирования зданий. Архитектура и современные информационные технологии. *АМИТ*. 2010. № 1(10). URL: <http://www.marhi.ru/AMIT/2010/1kvart10/kozlov/kozlov.pdf>.
11. Полтерович В. Стратегии институциональных реформ. Перспективные траектории. *Экономика и математические методы*. 2006. № 1. С 3-18.

References

1. Behadze, G. Sh. (2015). Osobennosti i napravleniya transformatsii mirovogo rynka stroitel'nyh uslug [Features and directions of transformation of world market of building services]. *Candidate's thesis*. Moscow [in Russian].
2. Ohliad rynku pervynnoi neruhomosti za rezultatami 2021 roku [Review of primary property market is on results 2021 year]. *Center of economic researches and prognostication is the "Financial pulse"*. Retrieved from <http://finpuls.com/ua/industry/releases/news/Oglyad-rinku-pervinno-neruhomost-za-rezultatami-2021-roku.htm> [in Ukrainian].
3. Dzerkalo tyzhnia. (Vsi statii shchodo zakonu 5655) [Mirror of week. (All articles of edition in relation to a law 5655)]. Retrieved from <https://zn.ua/search/query=5655/> [in Ukrainian].
4. Uspishne vidnovlennia Ukrainy maye peredbachaty spivpratsiu p mictsevym samovriadvanniam – poslu YeS [Successful renewal of Ukraine must foresee a collaboration with local self-government are ambassadors of EC]. *Dzerkalo tyzhnia – Mirror of week*. Retrieved from <https://zn.ua/ukr/POLITICS/uspishne-vidnovlennja-ukrajini-maje-peredbachati-spivpratsju-z-mistsevym-samovrjaduvannjam-posli-g7.html> [in Ukrainian].
5. Bazilinska, O. Ya. (2007). Mikroekonomika. Teoriia ta praktyka [Microeconomics. Theory and practice]. Kyiv [in Ukrainian].
6. Tirol', Zh. (1996). Rynki i rynochnaya vlast'; teoriya organizatsii promyshlennosti [Markets and market power: theory of organization of industry]. Transl. from English. SPb., Economic school [in Russian].
7. Skakun, V. Vid choho zalezhyt tsina novobudovy [What the cost of new building depends on]. Retrieved from <https://dom.ria.com/uk/articles/ot-chego-zavisit-czena-novostrojki-248667.html> [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy 155-IX vid 03.10.2019 r. (Abzats druhyy chastyny druhoi ctatti 19 iz zminamy, vneseny my zhidno iz Zakonom № 155-IX vid 03.10.2019). Chastyna druha statii 19 v redaktsii Zakonu № 5496-VI vid 20.11.2012). [Law of Ukraine 155 - IX from 03.10.2019 (An indention is second parts of the second article 19 with changes, brought in by law № 155, - IX from 03.10.2019). Part is second to the article 19 in the release of Law № 5496 - VI from 20.11.2012)]. [in Ukrainian].
9. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. (2005). 3rd Edition. OECD/EC.
10. Kozlov, I. (2010). Otsenka ekonomicheskoy effektivnosti vnedreniya informatsionnogo modelirovaniya zdaniy. Arhitektura i covremennye tehnologii [Estimation of economic efficiency of introduction of informative design of building. Architecture and modern information technologies]. *AMIT*, 1(10). Retrieved from <http://www.marhi.ru/AMIT/2010/1kvart10/kozlov/kozlov.pdf> [in Russian].
11. Polterovich, V. (2006). Strategii institutsional'nyh reform. Perspektivnye traektorii [Strategies of institutional reforms. Perspective trajectories.]. *Ekonomika i matematicheskie metody – Economy and mathematical methods*, 1, pp. 3-18 [in Russian].

Саркісян Л. Г. Девелопер в законі №5655

Для з'ясування логіки та мотивів ініціаторів закону 5655 здійснено систематизацію факторів, що впливають на ефективність будівельних бізнес-проектів. Виявлено норми закону 5655, для створення: системи кваліфікації інженерів, приватних уповноважених осіб містобудівного контролю, містобудівної палати для їх покарання, підконтрольних великим девелоперам для отримання ними інфраструктурної ренти. Обґрунтовано негативний вплив закону 5655 на рівні: конкуренції, транзакційних витрат, ризиків інвестування, інновацій у будівництві та сталого розвитку громад.

Ключові слова: закон 5655, житлове будівництво, девелопери, транзакційні витрати, ефективність бізнес проектів, сталий розвиток.

Sarkisian L. Developer in Law №5655

In order to clarify the logic and motives of the initiators of Law 5655, a systematization of factors affecting the effectiveness of construction business projects was carried out. The norms of the law 5655 were revealed, for the creation of: a system of qualification of engineers, private authorized persons of urban planning control, the urban planning chamber for their punishment, under the control of large developers to receive infrastructure rent. The negative impact of Law 5655 on the level of: competition, transaction costs, investment risks, innovations in construction and sustainable development of communities is substantiated.

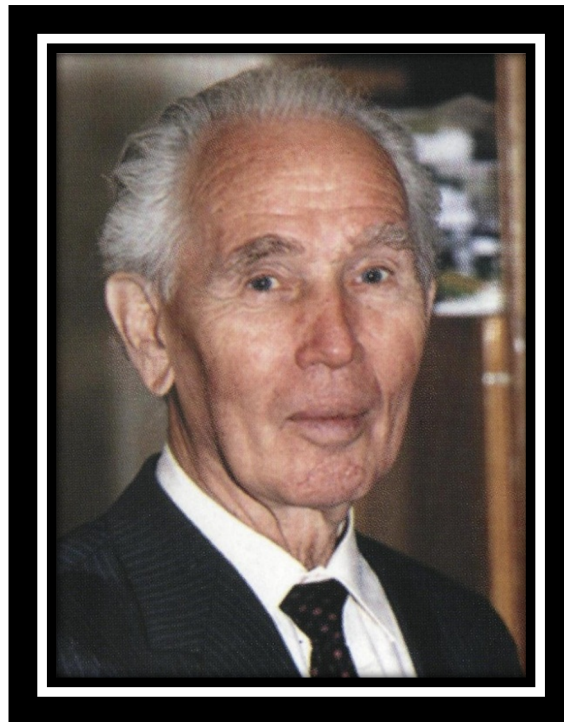
Keywords: Law 5655, housing construction, developers, transaction costs, efficiency of business projects, sustainable development.

Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 07.06.2023

ПАМ'ЯТІ КОЛЕГ



ПАМ'ЯТІ АКАДЕМІКА НАН УКРАЇНИ, АКАДЕМІКА-ЗАСНОВНИКА АКАДЕМІЇ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ, ПЕРШОГО ДИРЕКТОРА ІНСТИТУТУ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ НАН УКРАЇНИ ОЛЕКСАНДРА МИКОЛАЙОВИЧА АЛИМОВА

5 квітня 2023 р. на 100-му році життя перестало битися серце радника при дирекції Державної установи «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України» академіка НАН України Алимova Олександрa Миколайовича.

Олександр Миколайович Алимov народився 30 вересня 1923 р. у м. Юзівка (нині Донецьк) у сім'ї шахтаря. Початок його трудового життя припав на роки Другої світової війни. Олександр Миколайович пройшов героїчний шлях від курсанта артилерійсько-мінометного училища до командира мінометного полку. За внесок у перемогу О. М. Алимov, тепер полковник запасу, нагороджений двома орденами Червоного Прапора та Вітчизняної війни I ступеня, орденами Олександра Невського, «Знак Пошани», медаллю «За відвагу» та багатьма іншими відзнаками.

Після демобілізації Олександр Миколайович навчався у Всесоюзному заочному фінансовому інституті, а в 1953 р. вступив до аспірантури Московського гірничого інституту. Після захисту кандидатської дисертації в 1957 р. працював у Донецькому науково-дослідному вугільному інституті начальником сектору, а пізніше – відділу. З 28 червня 1965 р. О. М. Алимov призначений за-

ступником директора Інституту економіки АН УРСР із виконанням обов'язків керівника організованого ним Донецького відділення економіко-промислових досліджень цього інституту. Тут він створив потужну наукову школу, з якої вийшло кілька поколінь учених-економістів. З 11 серпня 1969 р. Олександр Миколайович очолив Інститут економіки промисловості АН УРСР, який під його керівництвом за короткий час став центром фундаментальної економічної науки в Донбасі.

В якості директора інституту О. М. Алимov брав безпосередню участь у дослідженні й розв'язанні науково-прикладних проблем забезпечення результативності управління виробництвом, що передбачають широке застосування економіко-математичних методів. Одержані результати було впроваджено у вугільній, металургійній, хімічній, машинобудівній та інших галузях промисловості України.

У квітні 1966 р. О. М. Алимovu було присуджено науковий ступінь доктора економічних наук, а у вересні – присвоєне вчене звання професора. 17 грудня 1965 р. його обрано членом-кореспондентом, а 27 грудня 1973 р. – академіком АН УРСР.

З 01 січня 1973 р. О. М. Алимova призначено головою Ради по вивченню продуктивних сил

України АН УРСР. Обіймаючи цю посаду до травня 1984 р., Олександр Миколайович виконав велику дослідницьку і науково-організаційну роботу з комплексного вивчення напрямів використання природних ресурсів і охорони навколишнього середовища. Він сконцентрував діяльність РВПС України на розв'язанні проблем розбудови безпечних потужностей ядерної енергетики, раціоналізації розміщення енергетичних об'єктів як з позицій економічної ефективності, так і враховуючи різноманітні фактори впливу на базові галузі промисловості України. Під його керівництвом було розроблено доктринальні комплексні програми: науково-технічного прогресу СРСР на 1986–2005 рр. (український розділ), розвитку народногосподарського комплексу м. Києва та Київської агломерації до 2020 р.; «Науково-технічний прогрес та його соціально-економічні наслідки на період до 2005 р. по Українській РСР»; Концепцію охорони та раціонального використання земельних, водних і лісових ресурсів; техніко-економічне й екологічне обґрунтування будівництва комплексу «Дунай – Дніпро» та ін.

Крім того, Олександр Миколайович став фундатором нового напрямку розбудови продуктивних сил України, який інтенсивно розвивався в РВПС, здійснював міждисциплінарні комплексні дослідження з оцінювання та прогнозування темпів і пропорцій розвитку й розміщення продуктивних сил країни у взаємозв'язку із забезпеченням екологічної рівноваги. У ці ж роки він очолює Наукову раду із проблем науково-технічного й соціально-економічного прогнозування при Президії АН УРСР і Держплани УРСР.

З липня 1984 року О. М. Алімов – завідувач відділу розвитку промислового потенціалу Інституту економіки АН УРСР. З січня 2004 р. очолює відділ міжгалузевих пропорцій та промислового потенціалу Об'єднаного інституту економіки НАН України, з жовтня 2005 – відділ конкурентної політики та прогнозування промислового потенціалу Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України». З листопада 2005 по січень 2011 рр. працює радником при дирекції – завідувачем відділу стратегічного потенціалу та макроекономічного аналізу Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України.

З січня 2011 р. О. М. Алімов стає радником при дирекції Державної установи «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України» та одночасно (по лютий 2016 р.) очолює відділ стратегічного потенціалу сталого розвитку цієї установи. Основні напрями роботи відділу: роз-

виток теорії, методології і практики стратегії макросистемної еволюції національної економіки на засадах раціонального використання стратегічного потенціалу сталого розвитку і прогнозування наслідків її реалізації; розроблення теоретико-методологічних основ оцінювання потенціалу сталого розвитку України в межах міждисциплінарної тріади «економіка – екологія – соціум»; обґрунтування методологічних принципів формалізації моделі адаптивного управління використанням стратегічного потенціалу реального сектору економіки України на основі системи науково аргументованих критеріїв та індикаторів оцінювання; формування макроекономічної моделі стратегічного потенціалу сталого розвитку в умовах фінансово-економічної невизначеності функціонування економіки.

Під науковим редагуванням і за безпосередньої участі О. М. Алімова опубліковано близько 600 наукових робіт, серед них 12 індивідуальних і 45 колективних монографій. Його учні захистили понад 30 кандидатських і 13 докторських дисертацій з економічних наук.

Поряд із науковою діяльністю упродовж тривалого часу Олександр Миколайович очолював проблемні, наукові та спеціалізовані ради й комісії; входив до складу Експертної ради ВАК при Раді Міністрів СРСР, Комітету з Державних премій Української РСР в галузі науки і техніки при Раді Міністрів УРСР, Експертної ради з проблем охорони навколишнього середовища Державного комітету з науки і техніки СРСР тощо; керував проектами з напрямку «Економічний та соціальний розвиток України» Міжнародної асоціації енергетиків-економістів; брав участь у підготовці низки аналітичних документів на виконання програм діяльності Кабінету Міністрів України. Його напрацювання становлять методологічне підґрунтя парадигми макросистемної еволюції потенціалу сталого розвитку України.

За видатні здобутки в галузі економіки й управління національним господарством Олександра Миколайовича удостоєно почесного звання «Заслужений діяч науки і техніки України» (1997), Державної премії України в галузі науки і техніки (2010), премії ім. О. Г. Шліхтера АН УРСР (1971). У 1992 р. його обрано дійсним членом Української екологічної академії наук.

Біографію О. М. Алімова включено до міжнародних біографічних та історико-культурологічних видань.

Висловлюємо глибоке співчуття рідним і близьким, колегам та учням О. М. Алімова.

Вчена рада Інституту економіки промисловості НАН України,

Редколегія журналу «Економічний вісник Донбасу»,

В. В. Микитенко,

А. О. Коваленко

Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України

Державний заклад
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Економічний вісник Донбасу

№ 2 (72) 2023

Підп. до друку 23.06.2023 р.
Формат 60x84 1/8. Папір офсет.
Гарнітура Times New Roman.
Друк ризографічний.
Обл.-вид. арк. 23,1. Ум. друк. арк. 21,5.
Наклад 350 прим. Зам. № 1524.
Ціна вільна.

Виготовлювач

**Відділ інформатизації наукової діяльності
Інституту економіки промисловості НАН України**
вул. Марії Капніст, 2, м. Київ, 03057
Тел.: (050) 476 55 63
E-mail: slaval.aenu@gmail.com

Надруковано

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»**
к. 115, вул. Ковалю, 3, м. Полтава, 36014; тел.: (0532) 50-24-81
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3827 від 08.07.2010 р.