



Lodz University
of Technology



Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Віденський інститут міжнародних економічних досліджень
Вільний міжнародний університет Молдови
Каунаський університет прикладних наук
Лодзький політехнічний університет
Познанський університет економіки та бізнесу
Університет імені Григола Робакідзе
Університет Йорка
Університет прикладних наук Голландії
Університет Менделя в Брно
Вірменський державний економічний університет
Національний відкритий університет Індіри Ганді
Китайський університет трудових відносин
Глобальний коледж Хайека
Університетський центр імені Абдельхафіда Буссуфа в місті Міла

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

МАТЕРІАЛИ

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
27–28 жовтня 2023 року



Харків – 2023

Редакційна колегія:

Родченко В.Б., д.е.н., проф., Третяк В. П. д.е.н., доц., Васильєв О.В., д.е.н., проф., Беренда С. В., к.е.н., доц., Ковалевська А. В., к.е.н., доц., Крамаренко А. О., к.е.н., доц., Рекун Г. П., к.е.н., доц., Москаленко К. І., к.е.н., Прус Ю. І., докт. філос.

Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27–28 жовтня 2023 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 208 с.

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

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

Зареєстровано в УкрІНТЕІ. Посвідчення No 526 від 1 грудня 2022 року.

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

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

Тетяна КАГАНОВСЬКА, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д-р. юрид. наук, професор, заслужений юрист України – голова наукового комітету (Україна)

Володимир РОДЧЕНКО, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д-р екон. наук, професор – заступник голови наукового комітету (Україна)

Анатолій БАБІЧЕВ, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. держ. упр. наук – заступник голови наукового комітету (Україна)

Андрій ГРИЦЕНКО, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування», д-р екон. наук, професор, академік НАН України (Україна)

Ігор ЄГОРОВ, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування», д-р екон. наук, професор, член-кореспондент НАН України (Україна)

Бранімір ЯОВАНОВИЧ, Віденський інститут міжнародних економічних досліджень, доктор філософії, доцент (Австрія)

Валентина ЧУМАЧЕНКО, Вільний міжнародний університет Молдови, доктор філософії, доцент (Республіка Молдова)

Людмила КОАДА, Вільний міжнародний університет Молдови, доктор філософії, доцент (Республіка Молдова)

Раса БАРТКУТЕ, Каунаський університет прикладних наук, доктор наук, доцент (Литовська Республіка)

Анна СТАНКЕВИЧ-МРУЗ, Лодзький політехнічний університет, доктор філософії, доцент (Республіка Польща)

Моніка ДОБСЬКА, Познанський університет економіки та бізнесу, доктор наук, професор (Республіка Польща)

Вахтанг ЧАРАЯ, Університет імені Григола Робакідзе, доктор філософії, професор (Грузія)

Слободан ТОМІК, Університет Йорка, доктор філософії, доцент (Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії)

Сильвія СЧОУВЕНААРС-ХІЛТ, Університети прикладних наук Голландії, доктор філософії, доцент (Нідерланди)

Павел ЖУФАН, Університет Менделя в Брно, доц. інж., доктор філософії (Чеська Республіка)

Іда РАШОВСЬКА, Університет Менделя в Брно, доц. інж., доктор філософії (Чеська Республіка)

Харут ХАЛАТИЯН, Вірменський державний економічний університет, доктор філософії (Вірменія)

Кумар Барал СУКАНТА, Національний відкритий університет Індіри Ганді, доктор філософії, професор (Республіка Індія)

Ду ЮНЬГХУ, Китайський університет трудових відносин, доктор філософії (Китайська Народна Республіка)

Едсон ЛІМА, Глобальний коледж Хайєка, доктор філософії (Федеративна Республіка Бразилія)

Ханнах ХАМЕР, Глобальний коледж Хайєка, професор (Федеративна Республіка Бразилія)

Рафія АБАДА, Університетський центр імені Абдельхафіда Буссуфа в місті Міла, доктор філософії (Алжирська Народна Демократична Республіка)

Саліма БОУКОУР, Університетський центр імені Абдельхафіда Буссуфа в місті Міла, доктор філософії (Алжирська Народна Демократична Республіка)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Вікторія ТРЕТЯК, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, д-р екон. наук, доцент – голова організаційного комітету (Україна)

Сергій БЕРЕНДА, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент (Україна)

Олексій ВАСИЛЬЄВ, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, д-р екон. наук, професор (Україна)

Алла КОВАЛЕВСЬКА, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент (Україна)

Анна КРАМАРЕНКО, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент (Україна)

Каріна МОСКАЛЕНКО, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук (Україна)

Юлія ПРУС, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, доктор філософії (Україна)

Ганна РЕКУН, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент (Україна)

SCIENTIFIC COMMITTEE OF THE CONFERENCE

Tetyana KAGANOVSKA, V. N. Karazin Kharkiv National University, D.Sc. (Law), Professor, Merited Lawyer of Ukraine – Head of the Committee (Ukraine)

Volodymyr RODCHENKO, V. N. Karazin Kharkiv National University, D.Sc. (Economics), Professor – Deputy Head of the Committee (Ukraine)

Anatoliy BABICHEV, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD (Public Administration) – Deputy Head of the Committee (Ukraine)

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

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

Branimir JOVANOVIĆ, the Vienna Institute for International Economic Studies, PhD (Money and Finance), Associate Professor (Austria)

Valentina CIUMACENCO, Free International University of Moldova (ULIM), PhD, Associate Professor (Moldova)

Ludmila COADA, Free International University of Moldova (ULIM), PhD, Associate Professor (Moldova)

Rasa BARTKUTE, Kauno Kolegija Higher Education Institution, D.Sc., Associate Professor (Lithuania)

Anna STANKIEWICZ-MRÓZ, Lodz University of Technology, PhD, Assistant Professor (Poland)

Monika DOBSKA, Poznań University of Economics and Business, Dr hab., Professor (Poland)

Vakhtang CHARAIA, Grigol Robakidze University, PhD, Professor (Georgia)

Slobodan TOMIC, University of York, PhD (LSE) (The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland)

Sylvia SCHOUWENAARS-HILT, HZ University of Applied Sciences, PhD, Assistant Professor (Netherlands)

Pavel ŽUFAN, Mendel University in Brno, doc. ing., PhD (the Czech Republic)

Ida RAŠOVSKÁ, Mendel University in Brno, doc. ing., PhD (the Czech Republic)

Harut KHALATYAN, Armenian State University of Economics, PhD (Armenia)

Sukanta Kumar BARAL, Indira Gandhi National Tribal University, PhD, Professor (India)

Du JINGXU, China University of Labor Relations, PhD (China)

Edson LIMA, Hayek Global College, PhD (Brazil)

Hannah HAEMER, Hayek Global College, Professor (Brazil)

Rofia ABADA, Abdelhafid Boussouf university center of Mila, PhD (Algeria)

Salima BOUKOUR, Abdelhafid Boussouf university center of Mila, PhD (Algeria)

ORGANIZATIONAL COMMITTEE OF THE CONFERENCE

Viktoriia TRETIK, V. N. Karazin Kharkiv National University, D.Sc. (Economics), Associate Professor – Head of the Committee (Ukraine)

Serhii BERENDA, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD (Economics), Associate Professor (Ukraine)

Oleksii VASYLIEV, V. N. Karazin Kharkiv National University, D.Sc. (Economics), Professor (Ukraine)

Alla KOVALEVSKA, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD (Economics), Associate Professor (Ukraine)

Anna KRAMARENKO, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD (Economics), Associate Professor (Ukraine)

Karina MOSKALENKO, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD (Economics) (Ukraine)

Yuliia PRUS, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD (Management) (Ukraine)

Ganna REKUN, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD (Economics), Associate Professor (Ukraine)

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ЗУСИЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 11

**Єгоров І., Грига В., Рижкова Ю. КЛАСТЕРНА ПОЛІТИКА У КРАЇНАХ
ЄВРОПИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ 11**

**Портна О., Магдисюк С. СВІТОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
КРИТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ КРАЇН: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ 16**

**Ковалевська А., Балаклеєць К. ЕФЕКТИВНИЙ МАРКЕТИНГ КЛАСТЕРІВ:
РОЛЬ, СКЛАДНІСТЬ ТА ВНУТРІШНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ КРАЇНИ
ТА ЕКОНОМІКИ 20**

**Середя С. МІСЦЕ ТА РОЛЬ ОБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 26**

**Дуденко В. КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ЗУСИЛЬ
ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 29**

**Дукачева Д. СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ:
ШЛЯХ ДО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 32**

СЕКЦІЯ 2 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНИЙ АСПЕКТ 36

**Skorobogatova N. CREATING A MODEL FOR THE BALANCED
DEVELOPMENT OF COMMUNITIES UNDER CONDITIONS OF THREAT TO
PUBLIC SAFETY 36**

**Воловик Р. СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА 39**

**Довгаль М. КАДРОВА ПОЛІТИКА 4.0: СВІТОВІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ
ТРЕНДИ 42**

**Заславський С. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ:
ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ 46**

**Корепанова К. ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ВАРТОСТІ КОНФЛІКТУ
В ОРГАНІЗАЦІЇ 50**

**Кутафін І. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 55**

**Мачуліна В. ІСНУЮЧІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
КОМПАНІЇ 58**

**Мірошник Л. СУТНІСТЬ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА 62**

Плисюк В. НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД КРАЇНИ.....	66
Філіпович К. ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	69
Cheng Haoling MODERN APPROACHES TO ORGANISING HR MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES.....	72
Gao Feng METHODOICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF MANAGERIAL COMPETENCE OF HEADS OF ORGANIZATIONS.....	74
He Jiahao INDICATORS OF THE ENTERPRISE CORPORATE CULTURE MANAGEMENT SYSTEM.....	78
Ren Tianbao EFFECT OF RURAL TOURISM ON RURAL COMMUNITY DEVELOPMENT IN CHINA.....	80
Tang Nailong OPTIMIZATION OF TALENT INCENTIVE SYSTEM FOR 90s GENERATION IN CHINESE SMALL AND MEDIUM-SIZED PRIVATE ENTERPRISES	83
Zhang Zhimeng MODERN TOOLS OF MARKETING COMMUNICATIONS IN COMPANY MANAGEMENT	85
СЕКЦІЯ 3 СТЕЙКХОЛДЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ПОШУК ЕФЕКТИВНИХ ФОРМ ВЗАЄМОДІЇ	89
Шевченко І. ПАРТНЕРСТВО АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У СФЕРІ ДУАЛЬНОГО НАВЧАННЯ	89
Бреус Д. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ КЛАСТЕРІВ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....	94
Григалюнас Д. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТЕЙКХОЛДЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ	98
Іконников В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	101
Кулик Д. ПОБУДОВА АЛГОРИТМУ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ПРОЄКТАХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	106
Мірошніченко І. ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	109
Рак І. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ В КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	112
Рябовол Д. ЦИФРОВА КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....	115

Хорошко О. ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД З МІСЦЕВИМИ ДЕРЖАВНИМИ АДМІНІСТРАЦІЯМИ	118
Василенко В. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НЕПРИБУТКОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В ПЕРІОД ПОСТ-КРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ	123
Вендров М. РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ КОМПАНІЇ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	127
Жолтіков В. РИНОК РИТЕЙЛУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ	129
Масляк Є. ПІДВИЩЕННЯ РЕКЛАМА І PR: СУТНІСТЬ ТА КРИТИЧНІ ВІДМІННОСТІ.....	132
Полегаєва К. ВПЛИВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАДОВОЛЕННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	135
Свиридов М. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	138
Широбокова А. ВПЛИВ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК.....	141
СЕКЦІЯ 4 ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ.....	144
Васильєв О. ІНФРАСТРУКТУРНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ДЖЕРЕЛО ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ РЕГІОНІВ	144
Дикань В., Цзян Пань ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	146
Лазебник Ю., Гончаровський А. ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УКРАЇНІ	150
Українська Л., Шифріна Н. РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ФОРМУВАННІ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ.....	156
Бачук О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ШЛЯХ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	159
Бойко Д. РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ДЕТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ «PROZORRO»	162
Будник К. ВИКОРИСТАННЯ КРИПТОВАЛЮТ ТА БЛОКЧЕЙН ТЕХНОЛОГІЙ У ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	167

Булгаков А. ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ	171
Булгакова А. КРИПТОВАЛЮТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОБХОДУ САНКЦІЙ: ВПЛИВ НА ДЕРЖАВИ ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ.....	173
Ватуня О. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	178
Головко О. МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	181
Гур'єв В. СТЕЙКХОЛДЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕФЕКТИВНА ВЗАЄМОДІЯ У СКЛАДНИХ УМОВАХ ВІЙНИ.....	184
Котюк А. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	189
Рак А. ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ІТ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	192
Уваров І. РОЛЬ ТА ВПЛИВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ.....	195
Bezruk Ya. MODERN METHODS FOR EVALUATING COMPANY MARKETING ACTIVITIES	198
Havrylenko V. THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE OF THE TEAM IS AN ESSENTIAL ELEMENT OF THE COMPANY'S SUCCESS.....	202
Kadutskyi A. MODERN APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF STARTUPS AT THE NATIONAL LEVEL	203

СЕКЦІЯ 1

КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ЗУСИЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

ЄГОРОВ Ігор, д.е.н, проф. завідувачий відділом інноваційної політики,
економіки та організації високих технологій
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

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

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

КЛАСТЕРНА ПОЛІТИКА У КРАЇНАХ ЄВРОПИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Як сучасний розвиток, так і майбутнє багатьох країн світу, особливо розвинених, будується на інноваціях. Європейський Союз, в якому Україна отримала статус кандидата на членство, наголошує на інноваціях як для забезпечення конкурентоспроможності країни, так і для здоров'я та доброту громадян. З огляду на це новий порядок денний ЄС щодо інновацій [1] фокусує свою увагу на розвитку та розповсюдженні deep-tech інновацій та розвитку інноваційних екосистем. При цьому відзначається про створення промислових кластерів на основі спільного розміщення дослідницьких інфраструктур, вищих навчальних закладів, науково-технічних організацій і промисловості. Власне низка емпіричних досліджень підтверджують наявність зв'язку між інноваційністю регіону, портфолію та спеціалізацією кластерів [2].

Половина країн ЄС мають більш ніж десятирічний досвід реалізації кластерної політики [3]. Найбільша підтримка в рамках спеціальних кластерних програм є в таких країнах як Німеччина, Франція, Іспанія, Італія, Польща. В інших країнах ЄС підтримка кластерів здійснюється в рамках реалізації інших політик, економічних (смарт-спеціалізація), науково-технічних, інноваційних тощо (наприклад, Латвія, Литва, Словаччина, Чехія)

В Україні питання розвитку кластерів в контексті активізації інноваційної діяльності не потрапляє у порядок денний національної економічної політики, попри низку декларацій [4] та зусиль з боку бізнес об'єднань. Так, у 2020 році учасники платформи Industry4Ukraine розробили проєкт Національної програми

кластерного розвитку до 2027 року, а у 2023 експертами Українського кластерного альянсу було опубліковано позиційний документ щодо регуляторної політики кластерів [5].

В економічно розвинених країнах діяльність кластерів розглядається як драйвер економічного розвитку та протидія кризовим явищам, як це, наприклад, відбувалось під час пандемії КОВІД 19. В Україні ж під час пандемії мала місце слабка координація державних органів влади та відсутність стратегічного бачення та планів у використанні потенціалу вітчизняного бізнесу вирішувати нагальні потреби [6]. Втім, повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році стало тим фактором, який «змусив» бізнес активізувати зусилля з консолідації, наслідком чого стало не лише розширення кластерної спільноти, але й утворення Українського кластерного альянсу. Разом з тим розвиток кластерів та їх спроможності забезпечити стійке економічне зростання продовжує обмежуватись відсутністю системних та сталих зв'язків з науковою та освітянською сферою, недорозвиненістю елементів інноваційної інфраструктур, відсутністю координації та підтримки на державному рівні тощо.

Тому метою даної роботи є висвітлити досвід низки європейських країн щодо закріплення на законодавчому рівні підтримки кластерів та інструментів кластерної політики, зокрема орієнтованих на інноваційну діяльність учасників кластеру.

Німеччина. Починаючи з 1993 року, в країні існує довготривала, динамічна, багаторівнева система підтримки інноваційних кластерів та співробітництва МСП. Наразі основними суб'єктами політики є Федеральне міністерство освіти та досліджень Німеччини та Федеральне міністерство економіки та кліматичних справ Німеччини, які розробляють та реалізують інструменти підтримки інноваційних кластерів. У 2017-2022 роках досить ефективно діяв інструмент фінансової підтримки мереж та кластерів KMU-NetC в рамках програми інноваційного розвитку МСП «Vorfahrt für den Mittelstand», який надав підтримку науково-дослідницькій співпраці МСП з науковими установами, університетами тощо. Після цього була запущена Центральна інноваційна програма МСП (Das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand), в рамках якої надається фінансова підтримка на управління інноваційними мережами, що здійснюють ДіР.

У 2019 році Федеральне міністерство освіти і досліджень запровадило ініціативу «Кластери для майбутнього» (Clusters4Future) з загальним бюджетом 450 млн євро. на 10 років. Метою є розвиток потужних регіональних кластерів в інноваційних сферах з високим потенціалом зростання. Також варто відзначити, що у 2023 році була прийнята Стратегія розвитку досліджень та інновацій майбутнього (Zukunftsstrategie Forschung und Innovation), в якій багато уваги приділяється розвитку інноваційних мереж та кластерів.

Швеція. У 2004 р. в Національній інноваційній стратегії було визначено термінологію щодо кластерів в рамках Основної стратегії економічної політики

Швеції. Флагманським проєктом шведської кластерної політики була програма Vinnväxt, яку VINNOVA (урядова агенція в структурі Міністерства підприємств, енергетики та комунікацій) започаткувала у 2001 році. Завдяки цій програмі, починаючи з 2003 р. були відібрані 12 кластерів, які впродовж 10 років отримували фінансову підтримку.

Фінансову підтримку МСП також надає Агентство з економічного та регіонального розвитку Швеції (Tillväxtverket) шляхом проведення відповідних конкурсів. Фундація знань KK-stiftelsen надає фінансову підтримку для співпраці бізнесу та університетів. У портфелі KK-stiftelsen близько 10 конкурсних програм, які розроблені для розвитку потужного дослідницького та освітнього середовища та підвищення компетенцій бізнесу. Розмір грантів варіюється від 150 тис Євро до 4 млн Євро (на розвиток та посилення міжнародної конкурентоспроможності дослідницького профілю університетів та бізнесу).

Норвегія. За підтримку інноваційної діяльності кластерів відповідає Міністерство торгівлі, промисловості та рибальства, Міністерство місцевого врядування та регіонального розвитку спільно з Корпорацією промислового розвитку, Агенцією Інновейшн Норвеї та Дослідницькою радою через національну програму Норвезькі інноваційні кластери. Наразі вона складається з 3 рівнів. На першому рівні кластерам надається підтримка у посиленні довгострокової інноваційної спроможності через посилення кооперації та зв'язків між учасниками кластеру. На другому рівні забезпечується подальший розвиток стратегічної важливості кластерів. Відповідно кластери на цьому рівні мають володіти достатньою ресурсною базою та мати стратегії розвитку, які охоплюють спільні заходи з посилення стратегічної значущості кластеру поза його операційною діяльністю. На третьому рівні надається підтримка кластерам, які мають потенціал зростати на міжнародних ринках, а отже включені до глобальних ланцюгів доданої вартості та тримають лідерство у секторах та технологіях.

Також програма надає певну підтримку групам компаній, які хочуть посилити можливості спільного розвитку, проте не відповідають критеріям кластерів.

Основними інструментами програми є:

- кваліфікація та підтвердження рівня кластерів;
- фінансова підтримка;
- надання знань та консультацій, тренінги та інформаційний обмін тощо.

У 2022 році було підтримано 39 кластерів та 96 бізнес-мереж.

Польща. Кластерна політика в Польщі пройшла декілька етапів розвитку і здебільшого пов'язана з використанням європейських коштів. Так, у 2014-2023 роках на інтернаціоналізацію ключових кластерів передбачалося понад 30 млн Євро. Основним інструментом підтримки та розвитку кластерів на даному етапі є Програма Європейських фондів для сучасної економіки 2021-2027, один з пріоритетів якої присвячений посиленню потенціалу кластерів та

створенню сприятливого до інновацій середовища. Програма реалізується Польським агентством розвитку підприємництва та фінансується коштом Європейського фонду регіонального розвитку. У 2023 році серед координаторів національних ключових кластерів проводиться конкурсний відбір проєктів щодо посилення та професіоналізації діяльності кластерних менеджерів. Переможці отримають кошти на: розвиток науково-дослідницької або демонстраційної інфраструктури, необхідної для створення спроможності координатора кластера надавати нові або значно покращені послуги членам кластера; діяльність щодо нарощування кадрового потенціалу на стратегічних напрямках; діяльність, пов'язана з участю в ярмарках, семінарах, конгресах і конференціях.

В свою чергу, у 2022 році проводився конкурс на отримання статусу національного ключового кластеру, який надається на 3 роки з можливістю повторного отримання. Наразі в Польщі такий статус мають 20 кластерів. Найближчими роками очікується, що в Польщі будуть запроваджені додаткові інструменти підтримки кластерів різного рівня відповідно до Kierunki rozwoju polityki klastrowej w Polsce po 2020.

Румунія. Перші інструменти підтримки кластерів були розроблені в рамках промислової політики Румунії у 2009 році. Надалі вона реалізовувалися в рамках Національної стратегії конкурентоспроможності, а саме проєкту: Розвиток інституційної спроможності. При загальному бюджеті 2,5 млн. Євро він мав такі цілі:

- розробка системи розвитку, моніторингу та оцінки впливу (на всіх етапах) науково-обґрунтованої державної політики;
- розробка економічного атласу Румунії як інструменту для використання в процесі обґрунтування державної політики, що ґрунтується на фактах;
- розробка документу про промислову політику Румунії, включаючи кластерну політику, яка встановить пріоритети та напрямки реіндустріалізації румунської економіки.

Крім цього, кластери є інструментом реалізації Стратегії смарт-спеціалізації Румунії, що фінансується коштом Європейського фонду регіонального розвитку. Відповідальним за реалізацію кластерної політики Румунії є Міністерство економіки, торгівлі та відносин з діловим середовищем.

Литва. За розроблення кластерної політики в країні відповідає Міністерство економіки, тоді як Агентство по науці, інноваціям та технологіям (MITA) здійснює моніторинг діяльності кластерів. У 2014 р. було прийнято Концепцію розвитку литовських кластерів та Програму інноваційного розвитку Литви на 2014-2020 рр., в яких було визначено термінологію щодо кластерів, що мало сприяти їх розвитку та державній підтримці.

У 2017 р. Концепцію кластерного розвитку Литви було оновлено, зокрема щодо цілей та завдань розвитку кластеру. Передбачено, що метою розвитку кластерів є підвищення конкурентоспроможності литовської економіки шляхом сприяння кластеризації та підвищення її ефективності. Крім того, для оцінки

рівня розвитку кластерів, і в тому числі для виділення їм фінансування ЄС, передбачена класифікація за 4 рівнями розвитку кластера: кластер у стані зародження; сформовані кластери; кластери, що розвиваються та зрілі кластери; а також описані показники, за якими кластер буде віднесено до одного з цих рівнів. Кластери беруть участь у розробці регіональної політики Литви, значна кількість кластерів входить до робочих груп Міністерства економіки та інновацій, Міністерства енергетики, Міністерства навколишнього середовища. Також литовські кластери брали участь у розробці стратегії смарт спеціалізації Литви на період 2021-2027, експортної стратегії автомобільного сектору, Стратегії «Зелена Литва».

Латвія. У країні необхідність розвитку та підтримки кластерів було визначено у 2003 р. у Національній інноваційній програмі на 2003-2006 роки. В подальшому кластерам приділялася увага у таких стратегічних документах, як «Керівні принципи промислової політики» (2012 р.) та «Керівні принципи науки, технологічного розвитку та інновацій на період 2014-2020 рр». Зазначені документи було оновлено і затверджено у 2021 році на період 2021-2027 роки. Також кластери є інструментом реалізації Стратегії смарт спеціалізації Латвії, що фінансується коштом Європейського фонду регіонального розвитку. Основними суб'єктами кластерної політики є Міністерство економіки та Міністерство освіти та науки Республіки Латвія.

Висновки. Аналізуючи досвід підтримки кластерів у європейських країнах, можна визначити основні риси європейського моделі кластерної політики. Зокрема, диференціація інструментів підтримки в залежності від отриманого кластером статусу. В свою чергу, статус визначається за рівнем розвитку кластеру та його потенціалу. Наступною рисою європейського моделі кластерної політики є застосування програм або підпрограм, які зазвичай реалізуються інституціями, що відповідають за розвиток інновацій та/або підприємництва. Поряд з цим, відмітимо, що у країнах Східної Європи реалізація кластерної політики відбувається в більшій мірі за рахунок коштів європейських фондів, в той час як лідери інноваційного розвитку (Швеція, Норвегія, Німеччина) більш схильні до використання національних інструменти фінансової підтримки розвитку кластерів.

Враховуючи вищевикладене, Україні вкрай необхідно винести питання підтримки кластерних ініціатив на державний рівень, зокрема – через ухвалення Національної програми кластерного розвитку та активне залучення кластерів до реалізації Плану відновлення України. Бо як зазначалось вище кластери є драйверами економічного розвитку, і можуть швидше реагувати на кризові виклики, коли необхідні рішення, які забезпечать кращу якість і сталість економічного зростання.

Література

1. European Commission (2022) A New European Innovation Agenda. COM/2022/332 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022DC0332>.
2. Pitic G. et all (2014) The influence of clusters strength and specialization on regional innovativeness: comparative analysis of Hungary, Bulgaria, Greece, Romania and Serbia / Актуальні проблеми економіки. № 1. С. 281-288. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_1_35. G. Pitic, N. Savic, M. Dzunic.
3. ECCP (2022) Summary report on cluster policies and programmes across Europe and priority third countries. URL: https://www.astar.agency/wp-content/uploads/2023/02/ECCP_Summary_report_cluster_policies_2022_EN.pdf
4. Припула Х. М., Демедюк О. П. (2020) Розвиток транскордонних кластерів: досвід Європейського Союзу та перспективи їх функціонування у прикордонних областях Західного регіону України: науково-аналітична записка / ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2020. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20200402.pdf>
5. УКА (2023) Позиція кластерних організацій, кластерів та їх об'єднань щодо регуляторної політики для розвитку кластерів. URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/278:regulatorna-politika-dla-rozvitku-klasteriv---persi-kroki-na-zakonodavcomu-rivnipdf>
6. Аналітичний Центр Industry4Ukraine (2020) Кластери – як драйвери розвитку та протидії кризовим явищам URL: <https://www.industry4ukraine.net/digest-5/>

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

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

СВІТОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КРИТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ КРАЇН: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Зараз Україна потребує від багатьох проблем та ризиків, що стосуються різних секторів економіки, в т. ч. складових та об'єктів критичної інфраструктури [2]. У передових країнах світу багато уваги приділяється проблемам критичної інфраструктури. В Україні багато питань критичної інфраструктури регулюється відповідним Законом [1]. За словами О. Кубракова [3], на сьогодні важливим завданням є й залишається відновлення постраждалої

інфраструктури та захист енергооб'єктів. Спільно з експертами із США опрацьовуються найкращі технічні рішення щодо цього.

Тому досвід розвинутих країн світу щодо управління критичною інфраструктурою, підвищення її стійкості, визначення викликів та загроз може бути дуже корисним.

Наприклад, у США [5] створено спеціальну федеральну службу агенцію CISA, як координатора з безпеки та стійкості критичної інфраструктури, що займається проблемами критичної інфраструктури, а саме, очолює національні зусилля щодо розуміння, управління та зниження ризиків для національної кібер- та фізичних об'єктів інфраструктури. CISA створена для співпраці та партнерства, щоб спільно протистояти мінливому ландшафту загроз, пов'язує всіх стейкхолдерів, з одного боку, в промисловості, з іншого, в уряді, для вирішення спільних питань щодо ресурсів, аналізу та інструментів забезпечення стійкості критичної інфраструктури, надаючи допомогу та можливості в побудові своєї власної кібербезпеки, та безпеки фізичних об'єктів, а отже, й стійкості для всього американського народу. Агенція з кібербезпеки та безпеки критичної інфраструктури (CISA) розробила стратегічний план на 2023–2025 роки, в якому увага приділяється колективному підходу як до зниження ризиків, так і підвищенню стійкості критичної інфраструктури. Досягнення високих результатів забезпечують відповідними цілями, зосередженням на внутрішній діяльності. У світлі зазначеного CISA, координуючи національні зусилля щодо забезпечення безпеки та захисту від критичних інфраструктурних ризиків, наголошує, що безпека і захищеність залежать від здатності критично важливої інфраструктури підготуватися і адаптуватися до умов, що змінюються, а також витримати збої і швидко відновитися після них. Національні зусилля повинні бути зосереджені на визначенні того, які системи та активи справді мають вирішальне значення для країни, розуміння того, наскільки вони вразливі, та вжиття заходів щодо управління та зниження ризиків для них. CISA виступає в якості ключового партнера для власників та операторів критичної інфраструктури по всій країні, допомагаючи знизити ризики та нарощувати потенціал безпеки, щоб протистояти новим загрозам та збоям, чи то кібератакам, чи стихійним лихам. Також CISA зміцнює загальнонаціональну оперативну співпрацю та обмін інформацією. В основі місії CISA знаходиться партнерство та співробітництво тому, що забезпечення безпеки кібер- та критичної інфраструктури США – це спільна відповідальність [5].

В світлі нашого дослідження цікавим є досвід Канади [6]. Національна стратегія критичної інфраструктури (Національна стратегія) викладає підхід Канади до підвищення стійкості критичної інфраструктури. Національна стратегія визначає три основні цілі підвищення стійкості критично важливої інфраструктури: побудова партнерських відносин, обмін інформацією та її захист, а також застосування підходу, що враховує всі ризики. Зараз у світі зберігається невизначеність. Ландшафт ризиків, з яким стикається канадські

представники та менеджери критичної інфраструктури, залишається складним, включаючи низку екологічних загроз, загроз кібербезпеці, іноземне втручання, економічний тиск і, в першу чергу, кризи в галузі охорони здоров'я та ризики, створювані глобально розподіленими ланцюжками постачання, які підтримують критично важливу інфраструктуру. Клімат Канади змінюється. Наслідки потепління очевидні у багатьох частинах Канади і, за прогнозами, у майбутньому посилюватимуться. Ці зміни все більше впливають на природне середовище, економіку та здоров'я канадців. Екстремальні погодні явища, такі як повені та пожежі, продовжують загрожувати спроможності критично важливої інфраструктури надавати послуги. Наприклад, через сильну хуртовину в 2020 році в Сент-Джонсі, Ньюфаундленді та Лабрадорі виникли збої в транспортних системах, телекомунікаційних мережах і ланцюжках поставок. Цифровізація систем та процесів, а також можливість віддаленого управління операціями критично важливої інфраструктури також продовжують створювати нові проблеми кібербезпеки. У той час, як зростання впровадження систем цифрової інфраструктури, поряд із традиційною фізичною інфраструктурою, покращило загальні можливості підключення, зв'язку та надання послуг канадцям, використання систем з підтримкою Інтернету збільшує ймовірність і масштаб як навмисних, так і ненавмисних збоїв. Критично важлива інфраструктура Канади залишається об'єктом серйозного іноземного втручання, у тому числі з метою навмисних збоїв у роботі служб та крадіжки інтелектуальної власності. Високий рівень взаємопов'язаності критично важливих секторів інфраструктури Канади створює ефект збою, що множить, в інших секторах. Пандемія виявила різні вразливості критичної інфраструктури, такі як залежність від глобально розподілених ланцюжків постачання товарів першої необхідності. Всі критично важливі сектори інфраструктури покладаються на товари та послуги, вироблені ланцюжками поставок, розташованими по всьому світу, за межами компетенції Канади, що може становити певні ризики [6].

Досвід ЄС вчить [4], що збитки критичної інфраструктури, її руйнація внаслідок стихійних лих, тероризму, злочинної діяльності чи зловмисної поведінки можуть вплинути на безпеку ЄС та благополуччя його громадян. Зменшення вразливості критичної інфраструктури та підвищення її стійкості є однією з основних цілей ЄС. Повинен бути забезпечений адекватний рівень захисту, а згубний вплив збоїв на суспільство та громадян має бути обмеженим, наскільки це можливо. Європейська програма захисту критичної інфраструктури встановлює загальну основу для діяльності, спрямованої на покращення захисту критично важливої інфраструктури в Європі – у всіх державах ЄС та у всіх відповідних секторах економічної діяльності. Загрози, на які покликана реагувати програма, не обмежуються лише тероризмом, але також включають злочинну діяльність, стихійні лиха та інші чинники. Програма забезпечує міжсекторальний підхід, що враховує всі небезпеки, підтримується регулярним обміном інформацією між державами ЄС у рамках зустрічей контактних осіб [4].

З наведеного вище можна підсумувати, що, спираючись на міжнародний досвід, для забезпечення стійкості критичної інфраструктури України та щоб рухатися далі в напрямку більш далекоглядної та орієнтованої на активні дії з партнерами співпраці, актуальним є активна співпраця уряду з представниками промисловості, академічними та міжнародними партнерами. Важливим стає також розширення та зміцнення регіональної присутності, об'єднання за допомогою інтегрованих функцій, можливостей та робочої сили. Треба створювати культуру досконалості, засновану на основних загальних цінностях та принципах, на співпраці, інноваціях та інклюзивності, відповідальності та розширенні можливостей, а також прозорості та довірі, діяти ефективно та економічно вигідно. Треба розробити та застосовувати загальний підхід до вимірювання та репрезентативності результатів для кожної цілі, внутрішні показники продуктивності та ефективності, щоб краще відстежувати прогрес у зниженні ризику та досягненні цілей ефективного управління та підвищення стійкості критичної інфраструктури України.

Література

1. Про критичну інфраструктуру. Закон України від 16.11.2021, № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення 18.10.2023).
2. Магдисюк С. В., Портна О. В. Стан та перспективи розвитку критичної інфраструктури України. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку територій : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції 28 жовтня 2022 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2022. С. 124 – 129.
3. Олександр Кубраков: Спільно з американськими партнерами запускаємо проєкт енергетичної стійкості громад. 8 Серпня 2023. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34576.html> (дата звернення 19.10.2023).
4. Critical infrastructure. European Commission. URL: https://home-affairs.ec.europa.eu/pages/page/critical-infrastructure_en (дата звернення 23.09.2023).
5. [Cybersecurity and Infrastructure Security Agency \(CISA\)](https://www.cisa.gov/about-cisa). URL: <https://www.cisa.gov/about-cisa> (дата звернення 02.10.2023).
6. National Cross Sector Forum 2021-2023 Action Plan for Critical Infrastructure. Public Safety Canada. URL: <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/2021-ctn-pln-crtcl-nfrstrctr/index-en.aspx> (дата звернення 25.09.2023).

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

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

ЕФЕКТИВНИЙ МАРКЕТИНГ КЛАСТЕРІВ: РОЛЬ, СКЛАДНІСТЬ ТА ВНУТРІШНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ КРАЇНИ ТА ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап економічного стану нашої країни нагально свідчить, що вкрай важливий пошук і впровадження в життя ефективних стратегій для відновлення та сталого зростання після кризових періодів. У цьому контексті, концепція кластерів та ефективна діяльність цих об'єднань виходить на передній план як динамічний підхід, спрямований на регіональну співпрацю та спеціалізацію. Дослідження М. Портера [7] переконливо підтверджує, що кластери виступають не лише як центри економічної діяльності, але й важливі розсадники інновацій. Близькість суміжних галузей сприяє активному обміну знаннями та ідеями, надаючи кластерам роль каталізаторів інноваційного прогресу.

Згідно із значенням слова «кластер», учасники кластера утворюють групу компаній, які співпрацюють. Ці компанії є партнерами та конкурентами одночасно. Разом вони створюють економічні організації та захищають власні інтереси. Сприятливе місцеве середовище сприяє співпраці між компаніями в кластері, включаючи адміністративні органи, бізнес-інституції, університети та інші організації. Також важливо враховувати участь сімей власників і працівників, торгові, політичні, культурні та іноді релігійні об'єднання та організації.

Особливістю кластерів є їхня унікальність та міжгалузевий характер. Зазвичай кластер включає підприємства ключових галузей обробної промисловості та інших суміжних галузей, а також спеціалізовані установи, які надають послуги підприємствам у складі кластера. З точки зору виробництва, кластери поєднують обробку та послуги, високі та низькі технології, взаємодоповнюючи один одного. Комплементарність пропозицій спрямована на максимізацію цінності та корисності для учасників та зацікавлених сторін кластеру [8].

Альфред Маршалл є автором теорії кластерів, яку він спочатку називав «промисловими районами» [4]. Ці райони, відомі як «райони Маршалла», представляють собою малі та середні підприємства, що спеціалізуються на певних етапах виробничого процесу і тісно пов'язані на місцевому рівні через довіру та кооперацію. У зв'язку з політикою промислової концентрації та злиттям підприємств у 1950-60-х роках, концепції А. Маршалла стали

відстороненими з приходом неокласичної економічної теорії в 1950-х роках. Однак у 1990-х роках виявилось, що райони А. Маршалла, тепер називані кластерами, поєднували гнучкість малих компаній з інноваціями та глобальним масштабом великих корпорацій.

Дослідження М. Дельгадо [2] підкреслює роль кластерів у підвищенні конкурентоспроможності регіонів. Концентруючи споріднені галузі, кластери забезпечують економію на масштабі, знижують трансакційні витрати та підвищують загальну конкурентоспроможність фірм, що входять до кластеру. Така підвищена конкурентоспроможність є життєво важливою для глобального позиціонування країни та її привабливості для інвесторів.

Кластеризація активно сприяє не лише створенню нових робочих місць, але й диверсифікації економічної структури, сприяючи розвитку як усталених, так і емерджентних галузей. Цей процес є передумовою та підґрунтям формування стійкої та різноманітної економічної основи, особливо актуальної в умовах економічних рецесій. Уряди грають ключову роль у розвитку кластерів через формулювання політики підтримки. Дослідження вказують на успішні державні заходи у Німеччині та Сінгапурі, визначаючи важливість цільових інвестицій, інфраструктурного розвитку та інноваційного законодавства [5]. Доходимо висновку, що кластери є стратегічними активами для країн, які прагнуть до відновлення та сталого економічного розвитку, забезпечуючи сприятливе інноваційне середовище та сприяючи загальній конкурентоспроможності та стійкості перед економічними викликами.

Глибоке розуміння складності кластерних структур визначає основи для ефективного управління, формулювання політики та максимізації потенціалу кластерів у забезпеченні економічного розвитку. Складність цих структур виникає внаслідок складної взаємодії різних суб'єктів всередині кластера, де відносини між компаніями, науково-дослідними установами, владними структурами та допоміжними організаціями створюють динамічне середовище, що вимагає обережного керування для оптимального функціонування.

Кластери відзначаються неоднорідністю у типах та розмірах підприємств, що їх охоплюють. Ця різноманітність ускладнює координацію зусиль, вирівнювання спільних цілей та управління різними потребами та можливостями учасників кластеру. Також, у глобальній економіці кластерні структури не є ізольованими, а беруть участь у глобальних взаємодіях. Складність зростає, оскільки кластери конкурують не лише на місцевому рівні, але й на глобальному, вимагаючи стратегічного позиціонування, міжнародного співробітництва та адаптації до глобальних конкурентних сил. Управління складними кластерними структурами вимагає обдуманих політичних заходів та ефективного керівництва. Уряди та органи управління кластерами відіграють ключову роль у створенні сприятливого середовища, розробці політики, спрямованої на підтримку

інновацій, та вирішенні проблем, пов'язаних з інфраструктурою, розвитком талантів та співпрацею.

Отже, в цьому контексті варто звернутись до такого поняття як кластерний маркетинг, що у контексті екосистем спільного бізнесу відіграє ключову роль у сприянні синергії між взаємопов'язаними суб'єктами господарювання.

Як висловлювався вищезгаданий М. Портер [7], маркетинг в контексті кластерів це не лише засіб просування товарів і послуг, але також важливий інструмент стимулювання інновацій та внутрішнього обміну знань, що подальше ускладнює їхню структуру та взаємодію. Це багатогранна концепція, що охоплює спільні зусилля у сфері брендингу, просування та комунікації в рамках кластерної структури. Успішний кластерний маркетинг залежить від внутрішніх ефективних каналів комунікації між учасниками кластера. У роботі Р. Моргана та С. Ханта [6] підкреслюється роль взаємопов'язаної комунікації для розбудови довіри та співпраці. В даному контексті «взаємопов'язана комунікація» вказує на взаємодію та обмін інформацією між різними сторонами чи учасниками в певній сфері чи процесі, наприклад всередині кластера. Ці вчені розробили модель маркетингу взаємодій з ключовою посередницькою змінною (Key Mediating Variable – KMV), що зображено на рисунку.

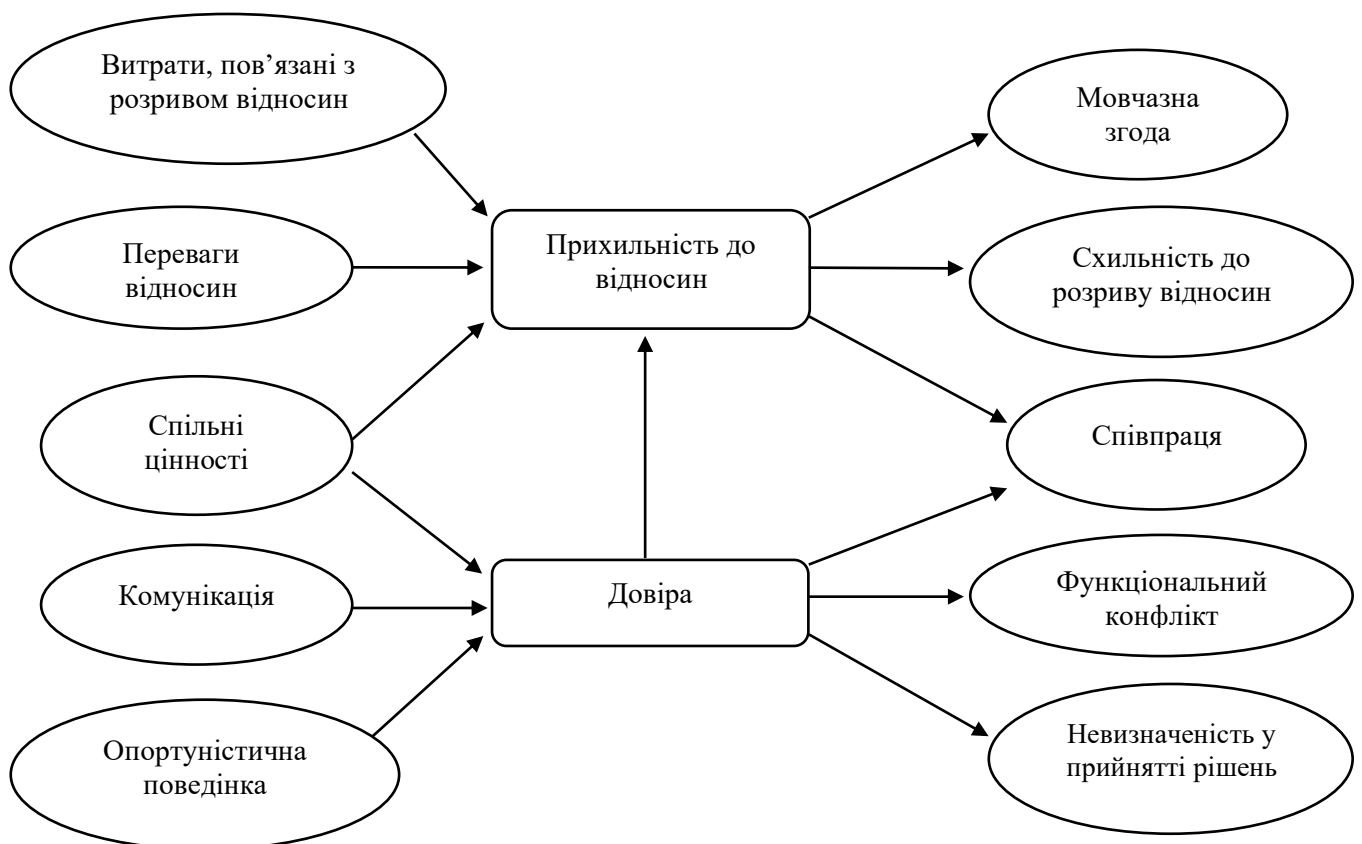


Рисунок 1 – Модель маркетингу взаємовідносин – ключова посередницька змінна

Джерело: побудовано за даними [6]

Дана модель зосереджена на вивченні однієї сторони взаємовідносин, а також на розгляді прихильності та довіри цієї сторони до відносин. Р. Морган та С. Хант вважають, що прихильність і довіра взаємодій є ключовими складовими. Вони позиціонують їх як змінні-посередники між п'ятьма важливими передумовами:

- витратами, пов'язані з розривом відносин;
- переваги відносин;
- спільними цінностями;
- комунікацією;
- опортуністичною поведінкою.

А також між п'ятьма результатами:

- мовчазною згодою;
- схильністю до розриву стосунків;
- співпрацею;
- функціональним конфліктом;
- невизначеністю у прийнятті рішень.

Узагальнюючи, підхід Р. Морган та С. Ханта до моделювання взаємодій у сфері маркетингу розглядає один аспект відносин, зосереджуючись на елементах прихильності та довіри. Ці дві складові виступають як ключові посередницькі фактори між основними передумовами та результатами взаємодій. Тож наголошуємо, взаємопов'язана комунікація є важливим фактором для побудови довіри між учасниками, оскільки вона сприяє взаєморозумінню та виробленню спільних цілей. Цей аспект є ключовим у відносинах, де співпраця та взаємодія визначають успіх процесів чи проєктів.

В той же час внутрішній маркетинг у кластері визначається не лише індивідуальними діями окремих суб'єктів господарювання, але і взаємодією та спільними зусиллями всіх учасників цього кластера. П. Фроу та А. Пейн [3] у своїх дослідженнях підкреслюють, що внутрішня співпраця між різними підприємствами та суб'єктами господарювання в кластері є ключовим елементом для успішної реалізації єдиного маркетингового підходу. Ця внутрішня співпраця охоплює обмін інформацією, ресурсами та навіть стратегічними планами між учасниками кластера. Здійснюючи спільні зусилля, суб'єкти господарювання в кластері можуть створити єдине поле діяльності, що підсилює їхні індивідуальні зусилля та спрямований на досягнення спільних маркетингових цілей. Такий підхід до внутрішнього маркетингу в кластері не лише забезпечує підвищену ефективність у використанні ресурсів, але й формує єдиний образ кластера на ринку. Внутрішній маркетинг стає засобом створення спільної ідентичності, цінностей та стратегій, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності кластера в цілому.

Отже, взаємодія та спільні зусилля у сфері внутрішнього маркетингу стають основою для позитивного розвитку кластеру, забезпечуючи йому перевагу на ринку та стійке економічне зростання.

Інтерес до внутрішнього маркетингу в контексті кластерів збільшується, оскільки зрозуміло, що впровадження цього підходу вимагає не лише колективних зусиль на рівні кластера, але й урахування найновіших висновків сучасних досліджень. Робота Л. Бстілера та М. Хеммерта [1] привертає увагу до низки важливих викликів та можливостей, які стають критичними для ефективного впровадження внутрішнього маркетингу в кластерах. В першу чергу, їхнє дослідження вказує на необхідність гнучкості у стратегічному управлінні в контексті кластерів. Зіставлення між автономією та співпрацею, запропоноване в роботі, визначає основні виклики, з якими стикаються керівництво та учасники кластерів. Гнучкість у стратегічному управлінні стає ключовою складовою успішного впровадження внутрішнього маркетингу, оскільки вона дозволяє ефективно реагувати на змінні умови та потреби учасників.

Автори роботи вказують на важливість узгодження дій та адаптації інновацій з сучасних досліджень. Впровадження внутрішнього маркетингу вимагає врахування не лише традиційних, але й передових підходів до управління та співпраці в кластерах. Активна інтеграція новітніх методів та знань, які надходять із академічних досліджень, сприяє адаптації кластерів до сучасних викликів та розвитку нових, більш ефективних стратегій внутрішнього маркетингу.

Таким чином, робота Л. Бстілера та М. Хеммерта виступає не лише як огляд внутрішнього маркетингу в кластерах, але й як настанова для дій, зокрема, на підтримку гнучкості у стратегічному управлінні та постійне оновлення практик на основі останніх досліджень.

На нашу думку, доцільно розглянути наявні проблеми, які можна вирішувати з використанням внутрішнього маркетингу в кластері. Деякі з них вже детально описані у роботі раніше, проте зараз ми їх конкретизуємо та уточнимо:

- 1) розбіжність цілей кластеру та його учасників. Внутрішній маркетинг повинен бути спрямований на створення спільної стратегії та цілей, які б враховували інтереси всіх суб'єктів господарювання в кластері;
- 2) розподіл ресурсів та взаємодія між учасниками. Використання внутрішнього маркетингу повинно допомогти вирішити питання конфліктів і забезпечити рівномірний доступ до можливостей;
- 3) створення єдиної ідентичності та культури. Завданням внутрішнього маркетингу є створення спільної ідентичності та цінностей, які об'єднують учасників кластера та надають чітких орієнтирів для дій і вчинків;
- 4) активізація інновацій та колективного творчості. Використання внутрішнього маркетингу повинно стимулювати інновації та колективну творчість серед учасників кластера. Завдяки цьому підходу, суб'єкти господарювання можуть спільно працювати над новаторськими ідеями та проєктами, вирішувати питання авторства та розподілу дивідендів тощо;

5) розвиток лідерства та керівництва. Створення ефективного механізму внутрішнього маркетингу передбачає розвиток лідерства та керівництва в межах кластеру. Це важливий аспект для забезпечення виконання спільних завдань та досягнення гармонійного розвитку [1, 3].

Впровадження внутрішнього маркетингу в кластер дозволяє вирішити комплекс проблем, що виникають у сучасних умовах бізнес-середовища. Врахування цих завдань та їхнє вирішення сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості кластерів в умовах сучасного ринкового середовища.

Таким чином, у даній роботі представлена важливість кластерів у відновленні країни, їх роль у стимулюванні економічного розвитку. Особливої уваги приділено аналізу структури маркетингу кластера та визначенню ролі внутрішнього маркетингу в його функціонуванні. Висвітлено ключові аспекти внутрішнього маркетингу як інструменту для підтримки та розвитку кластерних спільнот. Висновком є те, що загальна концепція внутрішнього маркетингу в кластерах не лише сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, але й формує єдиний образ кластера на ринку. Взаємодія та спільні зусилля у сфері внутрішнього маркетингу стають основою для позитивного розвитку кластера, забезпечуючи йому конкурентоспроможність та стійке економічне зростання. Такий підхід визначає важливість внутрішньої співпраці та обміну інформацією для створення спільної ідентичності, цінностей та стратегій всередині кластера.

Література

1. Bstieler L., Hemmert M. The effectiveness of relational and contractual governance in new product development collaborations: Evidence from Korea. *Technovation*, 45, 2015, P. 29–39.
2. Delgado M., Porter M.E., Stern S. Clusters, convergence, and economic performance, *Research Policy*, 43, (10), 2014, P. 1785–1799.
3. Frow P., Payne A. A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 1/2, 2011, P. 223–240.
4. Marshall A. *Principles of Economics*, Chapter 10, London, Macmillan and Co., Ltd., 6th Edition, 1920. 681 p.
5. Martin R., Sunley P. On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation. *Journal of Economic Geography*, Volume 15, Issue 1, 2015, P. 1–42.
6. Morgan R.M., Hunt S.D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1994, P. 20-38.
7. Porter M.E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76, 1998, P. 77–90.

8. Szymoniuk B. Komunikacja marketingowa w klastrach i uwarunkowania jej skuteczności. Monografie – Politechnika Lubelska, TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak, 2019. 280 p.

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

МІСЦЕ ТА РОЛЬ ОБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Роль малого та середнього підприємництва у розвитку економіки тієї чи іншої держави складно переоцінити. Важливість суб'єктів малих та середніх підприємств (МСП) для досягнення та підтримки високої ефективності економіки традиційно підкреслюється і є предметом підвищеного інтересу серед розробників політики в національних урядах та міжнародних регуляторах як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються. Це пов'язано з тим, що в більшості країн суб'єкти МСП становлять переважну більшість суб'єктів підприємництва, є основним джерелом створення робочих місць та значною мірою визначають величину ВВП та темпи економічного зростання.

Термін «суб'єкти малого та середнього підприємництва» охоплює широкий спектр визначень, що різняться у різних країнах та регіонах світу. Міжнародні організації та фінансові установи використовують власні керівні принципи визначення категорії підприємницьких структур. Варіюються як критерії віднесення юридичних і індивідуальних підприємців до суб'єктів МСП, а й межі значень відповідних їм показників і, отже, це визначення охоплює широкий спектр форм підприємницьких структур із різними властивостями. Диференціація МСП заснована на встановленні лімітів числа працівників, максимального доходу та активів.

Сучасна глобалізація світових ринків призводить до зростання рівня конкуренції, скорочення життєвих циклів продукції та послуг. В умовах, що склалися в Україні найбільшу конкурентоспроможність, за рахунок гнучкості та оперативності управління своїми процесами, мають суб'єкти малого підприємництва. Малий бізнес грає найважливішу роль в економіці багатьох країн, забезпечуючи значну частку робочих місць, внутрішнього валового продукту; є драйвером інноваційної діяльності.

Особливості механізмів забезпечення ефективності бізнес-процесів малих та середніх підприємств вивчали провідні закордонні та вітчизняні вчені. Серед них М. Вебер, В. Зомбарт, Й. Шумпетер, Л. Мізес, Р. Хизрич, А. Хоскінг, А.М. Бабич, З.С. Варналій, В.І. Ляшенко, С.К. Реверчук, Л.П. Хмелевська, В.Л. Іноземцев, В.М. Новиков, Л.С. Співак та інші.

Малий бізнес – один із провідних секторів економіки будь-якого регіону, що багато в чому обумовлює темпи економічного зростання території, стан зайнятості населення, структуру та якість валового регіонального продукту.

Світовий досвід та практика господарювання показують, що для успішного розвитку ринкової економіки необхідне існування та взаємодія безлічі великих, середніх та малих підприємств, їх оптимальне співвідношення. Чималу роль у цьому процесі відведено малому бізнесу, що є найбільш динамічним елементом у структурі економіки. У суспільстві малий бізнес, сприймається як ефективний інструмент розвитку ринкового господарства і форма економічної активності населення.

Финк Т. вважає, що конкурентні переваги малого бізнесу пов'язані зі здатністю малого бізнесу швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, пристосовуватися до особливостей споживчого попиту, з гнучкістю і маневровністю виробництва [1].

В Україні ж малий бізнес не був основним елементом економіки країни, значно поступаючись середнім та великим організаціям. У реальних умовах війни в Україні гостро стоїть питання виживання малого бізнесу, в яких швидка переорієнтація спеціалізованої діяльності практично неможлива. У зв'язку з цим стає життєво необхідним адаптуватися до факторів зовнішнього середовища, що постійно змінюються, рішення підвищення обґрунтованості прийнятих стратегічних рішень. При цьому, згідно з теорією поведінкової економіки, когнітивна система людини є недосконалою, схильною до нераціонального, тематичного мислення. Таким чином, для розв'язання зазначеної проблеми може бути використана система, що базується на раціональності прийнятих рішень, а саме – контролінг.

Лала О.М. контролінг розглядає, як систему ефективного управління підприємством для забезпечення його тривалого функціонування. Ця система чітко визначає цілі підприємства, принципи управління, способи їх реалізації. Контролінг спрямований на усунення проблемних місць у роботі підприємства, орієнтацію на майбутнє, на досягнення конкретних результатів роботи, відповідно до цілей підприємства. Новим у контролінгу є те, що він забезпечує зв'язок традиційно ізольованих одне від одного аспектів управління підприємством з урахуванням їх взаємозв'язку [2].

Конкурентні переваги великих корпорацій перед дрібними та середніми господарюючими ринковими суб'єктами полягають в тому, що вони володіють порівняно високими можливостями в розробленні та налагодженні в значних масштабах і в стислі терміни виробництва нових видів продукції [3].

Нині найбільш значущими ефектами функціонування підприємств у всіх регіонах є приріст робочих місць і надходження до бюджету, дозволяють вирішувати комплекс соціальних завдань. Тому соціальну ефективність малого підприємництва на регіональному рівні можна оцінювати наступною системою показників: зниження рівня безробіття; зростання доходів; збільшення

надходжень у бюджет з допомогою суб'єктів бізнесу. Досягнення цих найважливіших цілей, які має держава, підтримуючи мале підприємництво, певною мірою можна прийняти за основний соціальний результат державної підтримки. Водночас адміністративне насадження у малому підприємстві соціально значущих видів діяльності є неправомірним та неефективним.

Афанасьєв М.В., Гончаров А.Б. говорять, що економічна безпека фірми (підприємства, організації) – це такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації та технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) [4].

Як основні фактори, які комплексно трансформують місце та роль суб'єктів малого та середнього підприємництва у світовій економіці, можна виділити наступні: інноваційна активність; здатність генерувати ідеї, що призводять до створення нових продуктів, що не мають аналогів, або перевершують останні за своїми якостями чи характеристиками; економічність та швидкість впровадження інноваційних розробок.

Успішне функціонування малого та середнього бізнесу можливе за наявності у них наступних конкурентних переваг.

Перевага діяльності: підприємство прагне нововведень технологічного (виробничого) та організаційного (управлінського) характеру.

Перевага цілісності: підприємство охоплює весь ланцюжок створення та збуту товару, встановлює тісні зв'язки України із постачальниками та споживачами продукції отримання зворотної інформації використання товару.

Перевага товару: підприємство вводить безперервні поліпшення товару та технології, веде боротьбу проти копіювання товару, прагне постійної диференціації товару та створення свого іміджу.

Перевага факторів виробництва: наявність у підприємства та вдосконалення спеціалізованих навичок та активів – людських ресурсів, технології, обладнанню.

Перевага стратегії: підприємство націлено на вдосконалення та розширення джерел конкурентних переваг, на застосування кількох факторів конкурентної політики.

Перевага тактики: підприємство використовує специфічний підхід у кожному конкретному випадку виробництва та збуту товару з урахуванням місцевих особливостей [5].

Отже, необхідно враховувати, що позитивні економічні фактори, закладені в малому та середньому бізнесі, не можуть бути загальними та, як правило, поширюються тільки на конкретні сфери виробництва в конкретних територіях. У зв'язку з цим, важливим аспектом аналізу сфери малого та середнього бізнесу є виявлення його регіональної специфіки. Завдання посилення підтримки МСП

в регіональній економіці обумовлюють необхідність оцінки ефекту від коштів, що витрачаються. В умовах, що склалися, оцінка та прогнозування ефективності функціонування сектора підприємств МСП в економіці регіону та країни в цілому є невіддільною частиною прийняття стратегічних рішень, що забезпечують стабільність, економічну безпеку та стійкість регіонального розвитку. Актуальним стає вдосконалення теоретичних методичних основ аналізу тенденцій та оцінки ефективності функціонування підприємств малого та середнього бізнесу в Україні.

Література

1. Фінк Т.А. Малий та середній бізнес: закордонний досвід розвитку. *Молодий вчений*. 2012. № 4, С. 177–181.
2. Лала О.М. Контролінг як складова системи якості на підприємстві. *Регіональні перспективи*. 2004. № 3-5 (40-42), С. 96–98.
3. Мале та середнє підприємництво в Україні: стан розвитку та регіональні відмінності. Проєкт USAID «Впевнений бізнес – заможна громада», 2015. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/452683> (дата звернення 18.10.2023).
4. Афанасьєв М.В., Гончаров А.Б. Економіка підприємства: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. «ІНЖЕК». 2003. 410 с.
5. Velu, H.A.F. The Development Process of the Personally Managed Enterprise. European Foundation for Management Development's, 10th Seminar on Small Business, Nottingham Business School.1980. P. 1–21.

ДУДЕНКО Володимир, магістр кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ЗУСИЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Війна в Україні завдала колосальної шкоди інфраструктурі, промисловості та економіці країни. Для забезпечення відновлення та відбудови України необхідно розробити та впровадити ефективну стратегію. Кластерна співпраця може стати одним із ключових елементів цієї стратегії.

Кластери як категорію, їх роль та сутність активно вивчають провідні українські вчені такі як В. Базилевич, Є. Безвушко, І. Бураковський, З. Варналій, М. Войнаренко [3]. При проведенні аналізу поняття «кластер», нами було сформоване визначення, яке найбільш підходить сучасним реаліям. Кластер – це група компаній, організацій та установ, які розташовані в одному регіоні та спеціалізуються на певній галузі або напрямі діяльності.

Таблиця 1 – Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «кластер»

Автор, Джерело	Рік	Визначення поняття «кластер»
А. Маршал	1980	Кластер (від англ. cluster – група, скупчення) – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов’язаних між собою компаній у відповідних галузях, спеціалізованих постачальників, а також причетних до їх діяльності організацій (університети, торгові об’єднання, агентства із стандартизації), що, конкуруючи між собою, водночас проводять спільну роботу.
М. Портер	1990	Кластер (промислова група) – це група близьких, географічно взаємозалежних компаній і пов’язаних з ними організацій, які спільно діють у певному виді бізнесу, характеризуються спільністю напрямів діяльності й взаємодоповнюють один одного. Кластер – це системно організована група економічно взаємопов’язаних фірм, постачальників, суміжних галузей і організацій, які виникають у певних районах і країнах в цілях отримання конкурентних переваг.
Свен, Превезер	1996	Кластер – велика група фірм пов’язаних галузями в окремій місцевості.
Е. Ж.Фезер	1998	Кластер – не тільки пов’язані між собою і підтримуючі галузі та інститути, а скоріше пов’язані між собою і підтримуючі галузі та інститути, які більш конкуруючі на основі їх взаємозв’язків.
Є. Безвушко	1999	Кластер – об’єднання за територіальною ознакою схожих, пов’язаних між собою взаємодоповнювальних підприємств.
М. Войнаренко	2000	Кластер – це галузевотериторіальне добровільне об’єднання підприємств, що тісно співпрацюють з науковими установами і органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності кінцевої продукції та економічного зростання регіону. Кластер – це неформальне об’єднання організацій і фірм, зв’язаних між собою технологічно й економічно за ознакою географічної близькості.
В. Чужиков	2010	Кластер – конкурентоспроможна організаційна форма територіальноїєрархічної моделі виробництва з різними рівнями локалізації, яка дає максимальний господарськосоціальный ефект через мінімізацію видатків у порівняно подібних галузях, та в основі кластерної системи передбачає таку передумову, як концентрація.
Ю. Ковальова	2017	Кластер – це локалізована територіальновиробнича форма інтеграції взаємодіючих суб’єктів господарювання, банківського, приватного сектору, освітніх закладів, органів влади та суміжних, допоміжних, конструкторських, інноваційних підприємств/організацій, об’єктів інфраструктури, що характеризується виробництвом конкурентоздатних товарів або послуг, наявністю погодженої стратегії розвитку, спрямованої на реалізацію інтересів кожного з учасників і території локалізації кластера, на якій вона перебуває, і що має істотну соціально-економічну значимість для регіону.

Джерело: розроблено авторами на основі [1,2,4, 5,6,7,8]

Кластери можуть сприяти економічному розвитку регіону за рахунок генерації нових ідей, технологій та бізнесмоделей, а також за рахунок підвищення конкурентоспроможності підприємств [9].

Для забезпечення відновлення та відбудови України кластерна співпраця має бути спрямована на такі ключові напрями табл. 2.

Таблиця 2 – Ключові напрями кластерної співпраці

Ключові напрями	Характеристика
Відновлення пошкодженої інфраструктури	Кластери можуть координувати зусилля підприємств, організацій та установ для відновлення пошкодженої інфраструктури, в тому числі транспортної, енергетичної та комунікаційної.
Розвиток промисловості	Кластери можуть сприяти розвитку промисловості за рахунок створення нових підприємств, інновацій та інвестицій.
Створення нових робочих місць	Кластери можуть сприяти створенню нових робочих місць за рахунок розвитку малого та середнього бізнесу.
Зростання конкурентоспроможності України	Кластери можуть сприяти зростанню конкурентоспроможності України за рахунок підвищення ефективності виробництва, якості продукції та послуг.

Джерело: розроблено авторами на основі [10]

Для реалізації кластерної співпраці можна використовувати такі методи та інструменти:

- створення кластерних організацій;
- фінансування кластерних проєктів;
- проведення кластерних заходів [11].

При створення кластерних організацій, кластерні організації можуть сприяти обміну інформацією та досвідом між учасниками кластеру, а також лобіюванню інтересів кластеру перед органами влади. Коли відбуваються фінансування кластерних проєктів, держава та міжнародні організації можуть надавати фінансову підтримку кластерним проєктам, які сприяють відбудові України. При проведення кластерних заходів, кластерні заходи, такі як виставки, конференції та форуми, можуть сприяти обміну інформацією та досвідом між учасниками кластеру, а також залученню інвестицій.

Для реалізації кластерної співпраці в Україні необхідно вжити таких заходів:

- розробити законодавчу базу, яка сприяє розвитку кластерів;
- створити національну мережу кластерних організацій;
- забезпечити фінансову підтримку кластерних проєктів;
- провести інформаційну кампанію щодо переваг кластерної співпраці [3].

Кластерна співпраця може стати ефективним інструментом для забезпечення відновлення та відбудови України. Для реалізації цього

потенціалу необхідно розробити та впровадити ефективну стратегію кластерного розвитку.

Література

1. Безвушко Є. Кластери та їх роль у відродженні економіки Поділля. *Перспективні дослідження*. 2015. №2. С. 17–23.
2. Войнаренко М. Конкуренція кластерів шлях до відродження виробництва на регіональному рівні. *Економіст*. 2016. №1. С. 12–15.
3. Іванов І., Семенова В. Моделі ефективних кластерів в умовах становлення інноваційно орієнтованої економіки. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 112. С. 105–114.
4. Ковальова Ю.М. Кластер як новий інструмент модернізації економіки. *Схід*. 2007. №5(83). С.913.
5. Чужиков В. Кластери як об'єкт державного регулювання. *Вісник УАДУ*. 2001. №4. С. 160–167.
6. Feser EJ. Old and New Theories of Industry Clusters. London, 1998.
7. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 896 p.
8. Swann G.M.P. and Preveser M. A Comparison of the Dynamics of Industrial Clustering in Computing and Biotechnology. Research Polisy, 1996.
9. The European Cluster Observatory. Annual Report 2022. Brussels, Belgium: European Cluster Observatory, 2022. 180 p.
10. The Global Cluster Development Report 2022. Geneva, Switzerland: United Nations Conference on Trade and Development, 2022. 250 p.
11. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2022. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2022. 560 p.

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

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ШЛЯХ ДО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Сутність соціальної відповідальності бізнесу нерозривно пов'язана з необхідністю утримання балансу між державними, громадськими і коопоративними інтересами та забезпечення їх сталого розвитку. Актуальність цієї теми обумовлена необхідністю вкладання спільних зусиль для утримки цього балансу. Україна, як країна, проходить складний шлях стабілізації та реформ. Нам необхідно вже зараз напрацьовувати як покращити життя громадян, як працювати з деокупованими територіями, як та хто візьме провідну роль

у відбудові зруйнованих міст. Саме соціально відповідальні підприємства зможуть сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні, залучення нових інвестицій та грантових програм. Як сказав відомий український бізнесмен та політик Віктор Пінчук: «Соціальна відповідальність бізнесу - це не пасивний акт благодійності, а активна ініціатива, що передбачає системні зусилля підприємств для покращення соціальних умов інших людей». Повномасштабна війна РФ проти України принесла серйозні виклики перед існуванням держави: війна, руйнування міст, міграції, внутрішнє переміщення, релокація або закриття підприємств, дестабілізація ринків праці тощо. Враховуючи ці виклики бізнес має поєднувати економічну діяльність, етичну та соціальну. Кожне підприємство повинно самостійно прийняти рішення про свій внесок в відновлення країни. В таблиці 1 наведено декілька визначень соціальної відповідальності відповідно до трактувань різних фахівців.

Таблиця 1 – Визначення сутності соціального підприємництва

Дослідники	Характеристика поняття
М. Юнус, А. Жолі	Будь-яка інноваційна ініціатива, яка має на меті допомогу людям, «ідейно-керований бізнес» (cause-driven business), при цьому прямі переваги від діяльності даної структури отримує суспільство, а власник соціального бізнесу переважно отримує нематеріальну вигоду
Б. Дрейтон (Ashoka)	Це процес створення нових підприємств, який веде до соціальних покращень, створює підприємницьку та суспільну цінність
А. Макміллан, Дж. Робінсон	Діяльність, орієнтована на досягнення не лише соціальних, але й комерційних результатів. За такого підходу соціальне підприємництво – це вузла сфера діяльності, яка передбачає наявність бізнес-складової
Г. Морт, А. Фоулер, Е. Шоу	Діяльність, яка в кінцевому результаті передбачає досягнення соціальної мети
Е. Нобоа, Х. Стівенсон, Г. Діз	Підкреслюється інноваційну складову підприємницької діяльності та використання інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем
Й. Шумпетер, П. Друкер	Традиційне підприємництво, націлене на отримання прибутку, та благодійна діяльність, покликана вирішувати соціальні проблеми суспільства та сприяти появі позитивних соціальних зрушень
Дж. Мейр, І. Марті	Процес створення вартості шляхом поєднання ресурсів по-новому; такі комбінації ресурсів передбачені для створення соціальної цінності, стимулюючи соціальні зміни і задоволення соціальних потреб
З. Свєреда	Один із видів бізнесу, коли соціальні підприємці мають на меті розв'язання нагальних соціальних проблем через мобілізацію ідей, можливостей і ресурсів, потрібних для соціальних перетворень, економічного та громадського розвитку загалом

Джерело: розроблено на основі [1,2,3,4]

Маємо визначити, що соціальна відповідальність це про поєднання соціального та бізнес підходу заради спільного блага і вирішення суспільних проблем.

В Україні бізнеси проходять декілька етапів.

Перший крок – бізнеси починають надавати матеріальну благодійну допомогу: надати власну продукцію продукцію, ситуативно донатити на армію, підтримувати волонтерські ініціативи. Проте ця співпраця не призводить до сталого розвитку.

На другому етапі бізнес починає укладати партнерства (проекти на півроку, рік).

І в подальшому компанії будують довгострокові стратегії по розвитку громади, адвокатування реформ тощо

Наша країна на тому етапі коли треба знаходити баланс між збільшенням прибутку та вирішенням соціальних проблем. Дослідження компанії Kantar та Google в 2022 році показало, що 40% респондентів впевнені що донати на армію, надання гуманітарних наборів, підтримка внутрішньо переміщених осіб та волонтерського руху є надважливою складовою діяльності бренду. Це впливає не тільки на вибір споживача, а й також при виборі постачальників, комунікацією з місцевою владою, взаємодії з конкурентами [2].

На сьогодні ми стикаємося з великою кількістю викликів як соціальних так і економічних, серед них:

- корупція, яка стала вже системною проблемою;
- економічна нестабільність. Інфляція, закриття та релокація бізнесів, стрибання валюти;
- високий рівень безробіття. Через вимушене переселення громадяни втратили роботу і тепер повинні перекваліфікуватися;
- війна, яка призвела до гуманітарної кризи, руйнування, внутрішнього переміщення та міграції.

Останні півтора роки в Україні допомога першочергово надається армії, переселенцям, громадянам з ТОТ. За цей час утворилися координаційні штаби, які постійно приймають та розподіляють допомогу. До створення такої системи долучався уряд, бізнес, волонтери і цей процес не має зупинитися. Бізнес повинен взяти на себе частину відповідальності у післявоєнному відновленню країни. Для цього вже зараз доцільно:

- під час підготовки стратегії підприємства вкладати компонент сталої підтримки суспільства і армії;
- ініціювати розробку проєктів з відбудови зруйнованих міст, посилення безпекових заходів;
- реагувати на гуманітарні кризи шляхом формування фондів та реалізації програм з їх мінімізації;
- співпрацювати з певними територіальними громадами та фондами з метою визначення найбільших соціальних проблем та пошуку джерел для їх вирішення;
- створювати нові робочі місця
- розробляти програми для підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Розвиток соціальної відповідальності підприємства сьогодні є не тільки важливим для існування компанії, а в умовах війни складає важливу роль у соціально-економічному розвитку держави і перспективах майбутнього відновлення і нам необхідно працювати вже тут і зараз.

Література

1. Шило, А. С. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні. Збірник матеріалів їх всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти ТДАТУ, 2022.
2. Repository (electronic archive of open access) of the State Biotechnological University. URL : <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/38234> (дата звернення 20.10.2023).
3. Завадських, Г. М., Тебенко, В. М., & Тебенко, В. Н. (2020). Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні.
4. Голуб'як Н. Р. Соціальне підприємництво як механізм вирішення соціально-політичних проблем. *S.P.A.C.E. (Society, Politics, Administration in Central Europe)*. 2017. № 2. С. 16–20.

СЕКЦІЯ 2

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНИЙ АСПЕКТ

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

CREATING A MODEL FOR THE BALANCED DEVELOPMENT OF COMMUNITIES UNDER CONDITIONS OF THREAT TO PUBLIC SAFETY

The modern security environment is characterised by a high degree of variability and unpredictability. The dramatic events currently taking place in the world are testing the strength and viability of existing mechanisms for ensuring peace and security, and prompting the search for new mechanisms for ensuring global, regional and national security. The uncertainty and unpredictability of the situation significantly complicates the process of policy formation in the field of national security and requires the strengthening of traditional security mechanisms.

National security is defined as the protection of the vital interests of a person, society and state, which ensures the sustainable development of society, timely detection, prevention and neutralisation of real and potential threats to national interests in various spheres of activity, when negative trends towards the creation of potential or real threats to national interests arise [1].

A threat is the potential cause of an undesirable incident that may cause harm to individuals, assets, a system or organisation, the environment or society.

Threats to national security are existing and potential phenomena and factors that pose a threat to the country's vital national interests. In particular, a threat to national security may be caused by certain actions, phenomena, processes, events, situations directly aimed at undermining state sovereignty and territorial integrity of the state, or capable of harming the lives, health and property of citizens, preventing the uninterrupted provision of critically important functions of the state, causing damage to enterprises, organisations, critical infrastructure objects, etc.

Scientists distinguish various types of threats to national security [2]. Today, a high level of threat is observed at various levels, from the micro to the international. At the same time, groups of factors have been identified that can be categorised as general (affecting all levels) and specific (affecting only a certain level and only certain actors). However, in order to ensure the system of protection of national interests, it is necessary to balance the interests of all economic agents, including the population, end consumers and producers, as well as the state as a regulator. We believe that any sphere of economic activity should be considered from the point of view of a systemic

approach, revealing the internal relationships between the economic agents that form it. Today, it is impossible to consider the economy of any country in isolation from the world economy, since all countries are interconnected in the context of international trade and cooperation. It is possible to reduce and prevent the impact of external threats on the national economy by adopting an ecosystem approach based on the circular economy. Resource providers, processors and consumers will be linked in a single business ecosystem (fig. 1). At the same time, this approach will make it possible to reduce the consumption of natural resources, emissions and environmental pollution through secondary processing.

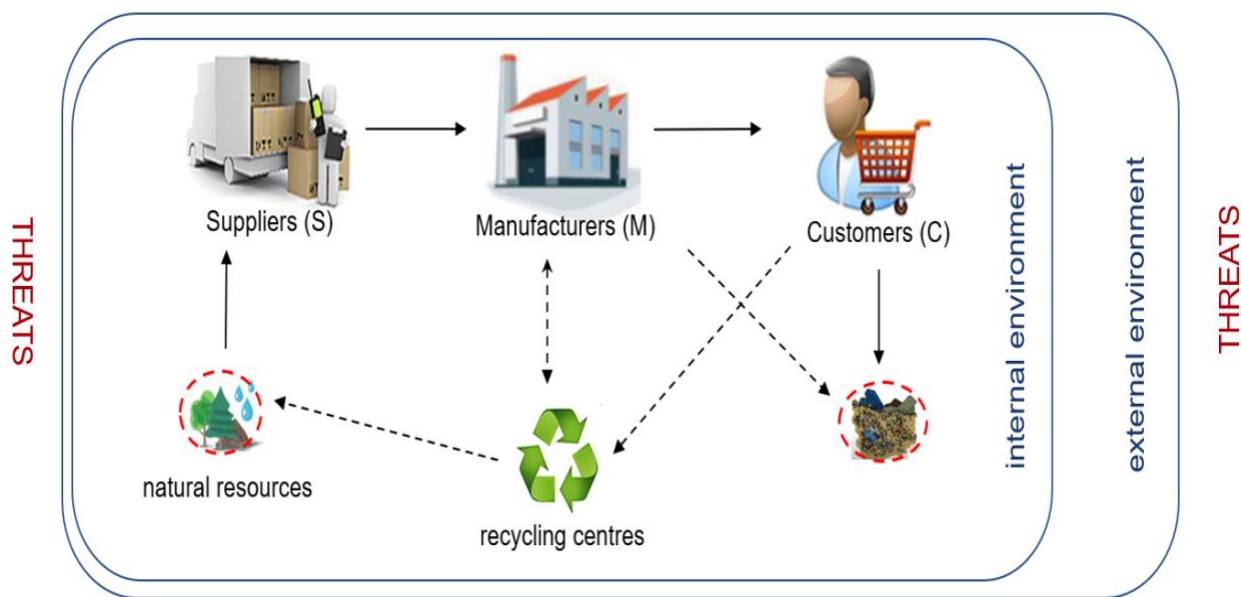


Figure 1 – Participants of the business ecosystem

In addition, we believe that the development of the economic system is only possible through a balanced assessment. In other words, when planning their activities, economic agents should take into account the balance of their development in four directions: economic, social, environmental and innovative [3]. As scientists have repeatedly demonstrated, the desire to achieve only economic goals has a negative impact on social factors and brings negative results for the environment. At the same time, the rapid development of technologies under Industry 4.0 and the need to comply with the principles of the circular economy encourage us to pay attention to the innovative component. Already at the product development stage, the concept of the product's life cycle, its environmental footprint, the total cost of ownership, etc. must be taken into account. We therefore propose to apply the model of balanced development of the business ecosystem, which involves evaluating the activity of each economic actor in four directions: economic, environmental, social and innovative. The objective function of the development of the business ecosystem is based on the maximisation of the total result of all agents in these areas. In order to ensure

the balanced development of communities, the interests of all participants in this ecosystem must be taken into account. In this case, local authorities have a special role to play. They are the regulators of relations between all ecosystem participants at this level. Taking into account the development characteristics of each territorial unit, they must ensure the effective functioning of the economy, social infrastructure and other aspects.

In order to implement the model of balanced development under conditions of threat, we consider it appropriate to take the following measures:

1. Creation of a business model for sustainable development based on the balance of four directions: economic, innovation, environmental and social.

2. Involving the employees in the implementation of the model of balanced development of the company, with the use of appropriate motivation.

3. Identification of threats to the development of the national economy as a whole, the industry and a specific economic actor. Development of a system of measures to prevent and minimise the impact of threats at the level of the business ecosystem and to bring them to the attention of all subjects, taking into account the four directions of development.

4. Monitoring the implementation of the developed plan of measures and making timely changes if necessary.

Therefore, we believe that the adoption of our proposed strategy for the establishment of an ecosystem at the community level will facilitate the implementation of a comprehensive approach to territorial development in the nation. This, in turn, will lead to the augmentation of local budgets and provision of funds to aid in the realization of social welfare programs, with due attention paid to the resolution of environmental issues via contemporary technological applications.

Reference

1. Law of Ukraine “On National Security of Ukraine”. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine, 2018, No. 31, Article 241. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.

2. Reznikova O. O. National stability in the conditions of a changing security environment: monograph. Kyiv: NISD, 2022. 532 p. <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01>.

3. Skorobogatova N. 2023. The agribusiness ecosystem as a way to a balanced recovery of the agrarian economy of Ukraine, Eastern Journal of European Studies, Centre for European Studies, Alexandru Ioan Cuza University, vol. 14, pages 198-226, June. <https://doi.org/10.47743/ejes-2023-0110>.

ВОЛОВИК Ростислав, бакалаврант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В Україні спостерігається актуальна проблема, пов'язана зі зниженням рівня народжуваності та зростанням внутрішніх міграційних процесів. Ця ситуація призводить до дефіциту робочої сили в деяких регіонах та її перенасиченості в інших. Демографічні зрушення впливають на структуру та склад населення, а також на економічну та соціальну ситуацію в регіонах. Від ефективності управління персоналом на підприємствах залежить рівень продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств.

Ефективна система управління персоналом сприяє залученню та утриманню високоякісних кадрів, що є важливим для розвитку економіки регіонів. Також система управління персоналом опосередковано впливає на соціально-демографічний розвиток територій, оскільки від неї також залежить рівень задоволеності працівників своїми умовами праці, їхня мотивація до праці та, як один з можливих наслідків, рівень міграції населення.

Враховуючи наведені проблеми, важливо розпочати дослідження з розгляду сутності поняття «система управління персоналом». У сучасних умовах зміни демографічного ландшафту і ринкових реалій, важливо мати чітке розуміння того, що означає ця система та які ключові компоненти включає. Фокусування на вивченні сутності цього поняття дозволить створити тверду теоретичну основу для подальшого дослідження.

Аналізуючи визначення терміну «система управління персоналу», надані різними науковцями, було виявлено різноманітність підходів до трактування цього поняття. Зазначені особливості кожного з наданих визначень дозволили виділити чотири підходи до розуміння сутності системи управління персоналом на підприємстві (табл. 1).

Наявність різноманітних підходів до трактування поняття «система управління персоналом» вказує на багатогранність та комплексність поняття, що важливо враховувати при дослідженні та впровадженні систем управління персоналом в сучасних організаціях.

На основі проведеного аналізу сформульовано визначення, яке в собі поєднує різні підходи науковців.

Система управління персоналом – це інтегрована система організаційних структур, функцій, методів та інструментів, спрямованих на планування, розвиток, мотивацію, контроль та оптимізацію роботи персоналу організації з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Ця система враховує потреби співробітників, забезпечує їхній розвиток і сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

Таблиця 1 – Підходи до розуміння сутності системи управління персоналом на підприємстві

№	Назва підходу	Опис підходу	Представники
1.	Результативний підхід	Основний акцент робиться на досягненні ефективності в управлінні персоналом	Жосан Г., Кириченко Н. [1], Шпак Н. та ін. [2]
2.	Системно-функціональний підхід	Визначення включає багато різних функцій та аспектів управління персоналом, що акцентує увагу на різноманітності обов'язків	Адаменко М. та ін. [3]
		Визначення включає аспекти управлінських рішень та впливу на трудовий потенціал працівників для досягнення результатів	Панченко В. та ін. [4]
3.	Функціональний підхід	Основний акцент полягає на окремих функціональних аспектах управління персоналом, таких як рекрутинг чи навчання	Нікітенко К. [5], Карпенко А., Карпенко Н., Шудрик О. [6]
4.	Системний підхід	Система розглядається як комплекс взаємопов'язаних, але самостійних елементів, кожен з яких відповідає за певну функцію	Войнаренко М. та ін. [7], Лезіна А., Крамар О. [8]

Джерело: розроблено авторами на основі [1–8]

Питання структури системи управління персоналом досліджували різні вчені. З метою виявлення спільних та відмінних рис у трактуваннях структури управління персоналом різними дослідниками та отримання більш повного уявлення про сучасну наукову думку у цій області була складена порівняльна таблиця (табл. 2).

Порівняння структури системи управління персоналом різних вчених вказує на певні спільні риси та відмінності в елементному складі. Основні компоненти, такі як аналіз та планування персоналу, підбір і відбір персоналу, оцінка персоналу, мотивація та стимулювання праці, розвиток персоналу та організація праці, отримали широку підтримку і визнання. Проте, існують відмінності в підходах до деяких аспектів, зокрема, у трудових відносинах, розвитку організаційної структури, умовах праці та інших компонентах.

У цій роботі була розглянута та досліджена сутність поняття «система управління персоналом». Дослідження показало, що існують різні підходи до трактування цього поняття, проте важливо мати чітке та інтегроване розуміння його сутності.

Одним із важливих висновків роботи є те, що система управління персоналом є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей організацій та опосередковано впливає на підвищення конкурентоспроможності регіону. Вона впливає на продуктивність праці, залучення та утримання

кваліфікованих кадрів, а також на рівень задоволеності працівників та їх мотивацію до праці.

Таблиця 2 – Елементи структури системи управління персоналом підприємства

Елемент	Карпенко А., Карпенко Н., Шудрик О. [6]	Адаменко М. та ін. [3]	Панченко В. та ін. [4]	Шпак Н. та ін. [2]	Войнаренко М. та ін. [7]	Лезіна А., Крамар О. [8]
Аналіз та планування персоналу	+	+	+	+	+	+
Підбір і відбір персоналу	+	+	+	+	+	+
Мотивація і стимулювання праці	+	+	+	+	+	+
Організація праці	+	+	+	+	+	+
Розвиток організаційної структури	-	+	-	-	-	+
Стратегія управління персоналом	-	-	-	-	+	-
Інноваційна діяльність персоналу	-	-	-	-	-	+

Джерело: розроблено авторами на основі [2–4, 6–8]

У цьому дослідженні викладено власне визначення поняття «система управління персоналом», яке базується на інтеграції різних підходів та аспектів. Це визначення розглядає систему управління персоналом як інтегровану систему організаційних структур, функцій, методів та інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організацій та створення комфортних умов для працівників.

Таким чином, дослідження допомагає краще пізнати сутність та структуру системи управління персоналом на підприємствах. Впровадження інтегрованого підходу до управління персоналом на підприємствах та в регіонах може сприяти покращенню продуктивності, залученню та утриманню висококваліфікованих працівників, а також позитивно впливати на соціально-демографічний розвиток територій.

Література

1. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції у формуванні ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1 (53). С. 116–125.
2. Influence of Digital Technologies on the Labor Market of HR Specialists / Shpak N. et al. *Polish Journal of Management Studies*. 2019. Vol. 19. No. 1. P. 2–10.

3. Analysis of enterprise personnel innovative potential in the system of management / Adamenko M. et al. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39. No. 7. URL : <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4986>.

4. Intelligent management of the enterprise personnel security system / Panchenko V. et al. *IEEE 9th International Conference on Dependable Systems, Services and Technologies (DESSERT)*. Kyiv, 2018, P. 469–474.

5. Нікітенко К. Удосконалення оцінки системи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2, С. 100–107.

6. Karpenko A., Karpenko N., Shudrik O. Development and implementation of a strategic personnel management system according to goals based on key performance indicators. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2020. Vol. 2 (12). P. 22–35.

7. Моделювання контролінгової діяльності як інструменту впливу на мотивацію в системі управління персоналом промислових підприємств / Войнаренко М. та ін. *10-та Міжнародна конференція з передових комп'ютерних інформаційних технологій (ACIT)*. 2020. С. 8–11.

8. Лезіна А., Крамар О. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві: теоретичні засади та аналіз практичних підходів. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 89–90.

ДОВГАЛЬ Марина, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КАДРОВА ПОЛІТИКА 4.0: СВІТОВІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ТРЕНДИ

Сьогодні, у 2023 році, кадровий менеджмент переживає зміну фокуса та намагається впоратися одразу із багатьма глобальними викликами: нестачею талантів, зниженнями добробуту працівників, емоційною напруженістю та високою плинністю кадрів [1]. Соціально-технічна революція, відома як Індустрія 4.0, сприяла початку проникнення цифровізації на робоче місце, а хвиля COVID-19 прискорила цей процес. Уявлення про те, що економічне зростання сповільнюється, побоювання щодо неминучої рецесії та зростання вартості життя посилюють тиск на керівників та організації.

Традиційно, кадрова політика визначається як систематично розроблений підхід та набір стратегій управління персоналом, спрямований на формування конкурентної переваги та підвищення продуктивності підприємства. Це також включає окреслення організаційної структури, налаштування комунікацій та розробку етичних і соціальних принципів [5]. Індустрія 4.0 викликає великі трансформації сфери HR, тренди яких необхідно відстежувати сучасним керівникам. В умовах нестабільності, ключовими властивостями успішної

кадрової політики стають її здатність до адаптації, гнучкості та швидкої реакції на зміни.

Своєю чергою, ринок праці України з моменту здобуття нею незалежності перебуває під сильним негативним впливом політичних, соціальних та економічних факторів. Повномасштабна війна додала важливі зміни: щонайменше 5 мільйонів людей втратили роботу, 78% осіб зазначають значне зменшення доходів, 14,5 мільйонів громадян покинули територію країни, а 4,7 мільйона були вимушено переміщені в її межах [1]. Всі ці виклики пояснюють суттєве відставання кадрового менеджменту України від світових тенденцій. Вивчення практик найрозвинутіших країн може стати фундаментом для повоєнного відновлення вітчизняної HR-сфери.

Фокус уваги було сконцентровано на трендах кадрової політики 2023 року на тлі Німеччини та Великобританії. Узагальнення результатів представлено у форматі рейтингу ТОП-5 найважливіших трендів розвитку HR-менеджменту за країнами (табл. 1). Далі прокоментуємо окремі пункти стосовно кожної із них.

Таблиця 1 – ТОП-5 найважливіших трендів розвитку кадрового менеджменту 2023 року в Німеччині, Великобританії та Україні

№ з/п	Німеччина	Великобританія	Україна
1	Акцент на кваліфікації робочої сили	Управління навичками замість обов'язків	Підвищення продуктивності працівників
2	Пристосування до концепції «світу без кордонів»	ESG-критерії та D&I принципи	Перекваліфікація працівників
3	Активізація віртуального робочого місця	Застосування технологій для передбачення потреб персоналу	Диференціація оплати праці
4	Стратегії сталого розвитку, зосереджені на навколишньому середовищі та людському потенціалі	Інфраструктура та технології для захисту прав інтелектуальної власності та захист особистих даних	Розкриття потенціалу людей за допомогою технологій у розрізі комунікацій
5	Забезпечення інклюзивності, рівності та різноманіття	Програми розвитку компетенцій та залученості лідерів	Змішана форма роботи

Складено автором на основі [1–7].

Тренди кадрової політики Німеччини. Традиційні кордони, які забезпечували порядок і ясність всередині компаній, розпадаються. Зараз кадровий менеджмент країни бореться із такими тенденціями:

– Цифровізації – пандемія стала каталізатором запровадження гібридних робочих моделей та штучного інтелекту.

– Декарбонізація – на фоні війни в Україні федеральний уряд прискорює впровадження стратегії енергоефективної реконструкції будівель, що супроводжується великими кадровими потребами.

– Старіння суспільства та низька міграція – навіть відкритість до працевлаштування українських біженців не спроможна компенсувати потребу у заміні кадрів, що йдуть через вік, та падіння чистої міграції [2].

Таким чином, головним трендом ринку праці є нестача та відтік кваліфікованої робочої сили. Зокрема, згідно з дослідженням «Management Compass Survey Skilling», проведеним Sopra Steria/FAZ-Institut, підбір персоналу є найактуальнішим питанням у 2023 році для 70% керівників [6]. Для стабілізації ситуації HR-менеджери використовують різноманітні стратегії. По-перше, роботодавці опікаються підтриманням добробуту працівників через такі заходи: послуги лайф-коучингу для підтримки ментального здоров'я кадрів, програми «safe working space» та «голос робітника», тренінги для покращення міжкультурних стосунків, політика різноманітності, рівності та інклюзивності. Це розвиває серед працівників єдність, взаємну повагу, емпатію, почуття особистої відповідальності та причетності. Найманий працівник набуває ролі партнера, що чітко знає ціннісну пропозицію власної праці. По-друге, компанії почали займатися вивченням навичок внутрішніх ресурсів та цілеспрямованим управлінням компетенціями наявних працівників. Згідно з опитуванням Skilltree, лише 6% керівників знають від 75 до 100% навичок свого персоналу, що спонукає відділи кадрів концентрувати увагу на стратегічному плануванні компетенцій та адаптивних професійних навчань [6]. По-третє, в рамках віртуалізації робочого простору HRM надає працівникам підвищену автономію та інформаційну підтримку, а для оптимізації процесів популярно влаштовувати регулярні командні зустрічі, розвивати мережі спілкування, спонсорувати соціальні заходи. Роботодавці інвестують у програмне забезпечення та обладнання, а також у навчання, щоб гарантувати, що їхній персонал повною мірою використовує потенціал технологій [5]. Крім того, на загальнодержавному рівні уряд заохочує підприємства до переходу на англомовну повсякденну діяльність та полегшення визнання часткових кваліфікацій у контексті міграції біженців [2].

Тренди кадрової політики Великобританії. Кінець перехідного періоду Brexit збігся з другою хвилею пандемії COVID-19, що вплинуло на ринок праці, міжнародну міграцію та сектор соціального забезпечення. Країна стикається із проблемою удосконалення власного трудового законодавства та посилення впливу Трибуналу з питань зайнятості. Кадровий тиск і у 2023 залишається значними. Пріоритетом підприємств стає покращення умов догляду за кадрами в рамках управління талантами. Так, опитування 6000 співробітників у Великобританії показало, що 24% людей планують змінити свою поточну роботу в найближчі 3–6 місяців по причинах виснаження та відсутності почуття причетності [7]. Щоб сприяти утриманню висококваліфікованих кадрів компанії використовують такі методики: залучення працівників до спільного створення

власного персоналізованого графіку роботи, використання віртуальних кар'єрних помічників для визначення найбільш слушних завдань і навчання, встановлення оплати праці на основі досягнутих результатів, запровадження етичного управління на базі ESG (Environmental, Social, Governance) та D&I (Diversity and Inclusion) принципів, інвестиції у розвиток лідерів, які здатні ефективно функціонувати під час кризи. Крім того, як ніколи широким стає впровадження штучного інтелекту в рамках HR. Наприклад, Humu – технологія, що аналізує дані компанії та відгуки працівників, щоб визначити зміни, які покращать щастя, продуктивність і утримання працівників, Ultranautes – ШІ, що генерує аналітику виконання завдань та полегшує колаборацію. Активним стає підбір персоналу через соціальні мережі [3]. Так, тренд #TikTokResumes у Великобританії наразі перевищує 355,9 мільйона переглядів. На фоні розширення збору даних про працівників організації посилюють системи захисту особистих даних персоналу, використовуючи передові технології, зокрема, блокчейн [7].

Кадрова політика компаній України знаходиться на рівень нижче досліджених країн. Це пояснюється першочерговою орієнтацією HR в сучасному середовищі на виживання організації. Саме тому головними трендами залишаються прагнення використовувати співробітників з найбільшою можливою ефективністю, нерівномірний розподіл та зниження заробітних плат, налаштування комунікацій в рамках пристосування до змішаних форм роботи та часті зміни професійних сфер співробітниками [1]. Однак, за умов невизначеності та високого ризику саме кадрова політика може врятувати підприємства від повного краху.

Отже, орієнтація вищого керівництва та менеджерів з персоналу українських підприємств на описані вище тренди провідних країн дозволить зберегти та розвинути людський потенціал компаній. Їхня адаптація має стати основою для відновлення ринку праці в Україні.

Література

1. Тренди у світі людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж // Deloitte. URL : <https://goo.su/UXGZMES> (дата звернення 21.10.2023).
2. Bonin H., Rinne U. Die Zeitenwende erreicht den deutschen Arbeitsmarkt // *Wirtschaftsdienst*. 2022. № 102(9). С. 665–668. URL : <https://docs.iza.org/sp104.pdf> (дата звернення 21.10.2023).
3. Deloitte 2023 Global Human Capital Trends Report // Deloitte. URL : <https://goo.su/eRzGg> (дата звернення 21.10.2023).
4. Sharma N. K. Post-Pandemic Human Resource Management: Challenges and Opportunities. // Poonam Shodh Rachna. 2022. URL : <https://ssrn.com/abstract=4134996> (дата звернення 21.10.2023)
5. Soltovski R., da Silva L.B.P., Pontes J., Treinta F.T., Leitão P., Mosconi E., de Resende L.M.M., Yoshino R.T.. Human resources management 4.0: Literature review and trends. // *Computers & Industrial Engineering*. 2022. № 168.

6. Speck A. Die wichtigsten HR-Trends im Jahr 2023 // SpringerProfecional. URL : <https://goo.su/DHBES> (дата звернення 21.10.2023).
7. The Top HR Trends in the UK to Look Out For in 2022 // Avanture. URL : <https://www.avature.net/blogs/the-top-hr-trends-in-the-uk-to-look-out-for-in-2022/> (дата звернення 21.10.2023).

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

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

Малі та середні підприємства (МСП) є двигуном економік країн, адже вони стимулюють створення робочих місць та економічне зростання, забезпечуючи соціальну стабільність. спостерігається, що МСП підтримують більшу економічну інклюзивність, наприклад, заохочуючи участь жінок як підприємців і робочої сили.

Малі та середні підприємства становлять 99% усіх підприємств ЄС [8]. В Україні згідно даних державної статистики України за 2022 рік ця цифра сягає 99,97%. 40,4% від всіх підприємств в країні діють за КВЕД «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів», та 26% зайнятих працівників задіяні саме у цій галузі МСП [2]. Тому наше дослідження зосереджено саме на аналізі кадрового потенціалу торговельних підприємств.

За даними Державної служби статистики України за КВЕД 2010 р. – G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» на 2022 рік 90% мікро- та малих підприємств цієї галузі діяли у формі власності ФОП, а середні підприємства за цією формою – 4%. У середньому на малих та мікропідприємствах працювала одна особа, тобто власник підприємства вів свою діяльність переважно самостійно, в той час як на середніх підприємствах у середньому було задіяне 118 осіб. Витрати на одного зайнятого працівника на середньому підприємстві складає 197,82 тис. грн. у 2021 році, а на малих та мікропідприємствах – 36,68 тис. грн.

За даними таблиці 1 спостерігається значне зменшення кількості МСП та зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за КВЕД 2010 р. «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів». Найбільшим впливовими чинниками такої тенденції стали пандемія COVID-19 та війна в Україні. При цьому зростають витрати на персонал суб'єктів господарювання, що пов'язано з зростанням валютного курсу та інфляцією, а обсяг реалізованої продукції зростає. Хоча у 2022 році було значне зниження цього показника відносно 2021 року через початок воєнних дій, але він був вищий за попередні роки. Вагомими чинниками зростання обсягу реалізованої продукції стали швидкий розвиток та масове застосування електронної комерції.

Таблиця 1 – Показники діяльності МСП за КВЕД «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів»

Рік	Кількість діючих суб'єктів господарювання	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання	Витрати на персонал суб'єктів господарювання (тис. грн)	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств (тис. грн)
2018	818082	2054122	88857004,4	2663211767,8
2019	834004	2049592	100344346,4	2735510585,6
2020	825969	2006138	107282733,7	2772572172,7
2021	777237	1958220	132445025,2	3665108069,3
2022	661005	1575816	-	2926071869,3

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Електронна комерція – це широкий термін для купівлі та продажу фізичних товарів через Інтернет. Найбільш прибутковими та помітними сегментами ринку електронної комерції є бізнес-бізнес (B2B) і бізнес-споживач (B2C). В останні роки гравці від споживача до споживача (C2C) набули популярності завдяки таким гучним іменам, як eBay, Etsy і Taobao. Останні події в глобальній електронній комерції підштовхнули ринок до більш мобільного напрямку. Сьогодні, окрім онлайн-платформ на настільних комп'ютерах і мобільних пристроях, багато гравців електронної комерції та онлайн-магазинів продають свої товари через мобільні програми для покупок [7].

За даними Statista, ринок електронної комерції в Україні стабільно розвивався до 2022 року.

2022 рік сколихнув ринок та сегмент, і об'єми суттєво скоротилися. Однак, вже в квітні минулого року зацікавленість покупців та кількість продажів почали знову зростати. У лютому 2023 року сума продажів майже знову досягла показника лютого 2022 року. Це відбулося в загальному через зростання середнього чеку, який наразі складає \$33. У Європі лише три країни випереджають Україну за розміром середньої суми купівлі в сегменті: Італія, Швеція, Нідерланди [3].

У 2021 році роздрібні продажі електронної комерції у всьому світі склали приблизно 5,2 трильйона доларів США. Прогнозується, що протягом наступних років ця цифра зросте на 56 відсотків і до 2026 року досягне приблизно 8,1 трильйона доларів [7]. Така тенденція буде спостерігатись і в Україні, тому вагомість торгових підприємств в економіці країни буде зростати.

Сьогодні МСП в Україні функціонують в надскладних умовах, перш за все спровокованих війною. Багато хто втратив бізнес, розпочинають все з нуля, довелось перевезти бізнес, змінити команду, змінилися потреби клієнтів, тощо. Завдяки прогресу в технологіях, автоматизації та штучному інтелекту спосіб роботи змінюється прискореними темпами. Це також впливає на навички працівників. Більше немає конкретних навичок, які гарантували б роботу, тому

що багато традиційних ролей автоматизовані, та з'являються нові посади, які вимагають нових компетенцій. Тому сьогодні на рику праці фокус зміщується з посадових обов'язків на навички, які повинен мати співробітник.

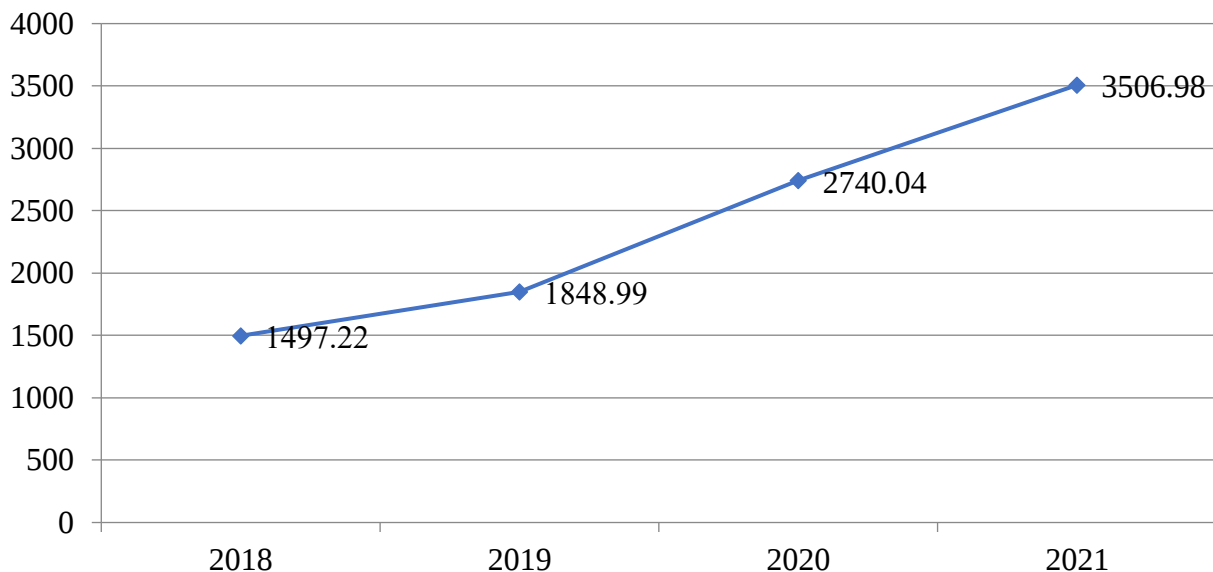


Рисунок 1 – Ринок електронної комерції в Україні, тис. дол.
Джерело: розроблено автором на основі [7]

За дослідженням Deloitte, 62 % світових та 49 % українських організацій можуть ефективно передбачати навички, які їм знадобляться протягом наступних двох років [4]. Згідно дослідження McKinsey & Company деякі роботи, звичайно, будуть спеціалізованими. Але на ринку праці, який є більш автоматизованим, цифровим і динамічним, усі особи отримають вигоду від наявності набору базових навичок, які допоможуть їм відповідати наступним трьом критеріям, незалежно від галузі, в якій вони працюють, або їх професії:

- додати цінність понад те, що можуть зробити автоматизовані системи та інтелектуальні машини;
- працювати в цифровому середовищі;
- постійно адаптуватися до нових способів роботи та нових занять [6].

Тому потреба в ручних і фізичних навичках, а також базових когнітивних навичках буде знижуватися, але зростатиме попит на технологічні, соціальні та емоційні та вищі когнітивні навички. У 2022 році в порівнянні з 2021 роком, кількість роботодавців, які в описі своїх вакансій зазначають бажані soft skills, зросла на 10% та становить 75%. Відповідальність – навичка, яка посідає першу сходинку в рейтингу найбажаніших якостей співробітника. У 80% всіх вакансій, в яких згадуються soft skills, роботодавці вимагають саме її [1].

Війна суттєво змінила підходи компаній до управління людським капіталом. Фокус на підтримці людей є черговим підтвердженням глобального

тренду на людиноцентричність. Найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни є безпека працівників, підтримка продуктивності команд та забезпечення неперервності робочих процесів. Найбільш актуальними HR пріоритетами компаній є управління робочим навантаженням, підтримка та допомога працівникам у режимі реального часу, перегляд чисельності організаційної структури [5]. Для працівників баланс між роботою та особистим життям залишається головним пріоритетом, а гнучкий графік роботи, зокрема неповний робочий день, набуває все більшої популярності.

Незважаючи на те, що кількість діючих суб'єктів господарювання та кількість зайнятих працівників у них за останні 5 років мали тенденцію до зниження, 40,4% від всіх підприємств функціонують саме в галузі «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів», що робить її першорядною в економіці країни. Надзвичайно корисним для торговельних підприємств став досвід роботи здобутий при пандемії Covid-19: робота он-лайн, команда в різних місцях, розгалужена система доставок. Вагомий імпульс розвитку торгівлі дає електронна комерція. Але існування бізнесу в сучасних умовах вимагає перебудову внутрішніх систем підприємств, пошуку нових шляхів розвитку та побудови нових моделей роботи з працівниками та клієнтами.

Література

1. Березівська Р. Які soft skills хочуть бачити роботодавці після початку війни. Економічна правда, 2022 р. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/12/690294/index.amp>.
2. Державна служба статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Електронна комерція у 2022 році та зараз. URL : <https://www.admitad.com/ua/blog/how-2022-has-changed-ecommerce/>.
4. Епоха навичок, інновацій та сильних лідерів: компанія «Делойт» назвала HR-тренди 2023. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>.
5. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>.
6. Dondi M., Klier J., Panier F., Schubert J. Defining the skills citizens will need in the future world of work. URL : <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>.
7. E-Commerce. URL : <https://www.statista.com/markets/413/e-commerce/>.
8. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL : https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en.

КОРЕПАНОВА Ксенія, магістр кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ВАРТОСТІ КОНФЛІКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Конфлікт вважається однією з найбільш значних витрат для організації, які можна зменшити [5]. Ціна конфлікту здебільшого не усвідомлюється і часто залишається непоміченою. Організації втрачають можливість суттєво скоротити витрати, тому що вони не надають пріоритет розвитку та підтримці ефективного управління конфліктами.

За підрахунками [2], 60–80% проблем у сфері продуктивності праці в організації виникають через напружені стосунки між працівниками, а не через дефіцит компетентності чи навичок працівників. Зрозуміло, що конфлікти між співробітниками негативно впливають на продуктивність і моральний стан працівників.

Ціна конфлікту також пов'язана зі зменшенням продуктивності праці через час, витрачений на плітки, вербування, помсту та налагодження офісного конфлікту. Дослідження показують, що міжособистісні конфлікти на роботі займають від 25% до 50% робочого дня людини [4].

Ще одним наслідком конфліктів на роботі є збільшення плинності кадрів. Дослідження показують, що 50% добровільних звільнень співробітників з організації пов'язані з некерованим конфліктом [4]. Витрати на заміну працівника можуть коштувати роботодавцю від 75% до 150% річної зарплати працівника [2].

Іноді організації вимушені врегульовувати конфлікти за допомогою офіційних процесів, які можуть тривати досить довгий час, наприклад, адміністративні слухання, офіційні скарги чи судові позови. Це також збільшує додаткові витрати компанії, пов'язані з конфліктами.

Зрозуміло, що навіть відносно незначні конфлікти завдають шкоди та призводять до проблем на робочому місці, таких як офісна політика, неправильне спілкування та розчарування співробітників. Ці незначні конфлікти також часто призводять до більш серйозних проблем, таких як погана робота в команді, погане прийняття рішень і небажана плинність кадрів. Погано керований або дисфункційний конфлікт шкодить продуктивності, збільшує витрати компанії, збільшує ризики, погіршує процес прийняття рішень і перешкоджає здатності організації досягати стратегічних цілей.

Нажаль, дуже часто ці конфлікти – і шкода, яку вони завдають – сприймаються як даність у корпоративному житті. Крім того, дуже мало вкладається в спроби запобігти цим конфліктам, оскільки здебільшого вони розглядаються як неминучі.

Наразі існує досить багато різних точок зору та методичних підходів до оцінювання фінансової вартості конфлікту в організації. Однак, і досі відсутній єдиний науково обґрунтований комплексний підхід до вирішення цього питання.

Особливо актуальним це питання постає для національних підприємств, які наразі вимушені працювати в неймовірно складних умовах – кризовий стан економіки країни, ще остаточно не пережиті наслідки світової фінансової кризи та пандемії Covid-19, і все це на фоні дій воєнного стану в країні через повномасштабне воєнне вторгнення Росії на територію України. Саме тому, особливо важливим завданням сьогодення є розроблення комплексної методики оцінювання фінансової вартості конфлікту в організації – шкоди, яку ці конфлікти завдають компанії у фінансовому вираженні.

Таким чином, метою даного дослідження є розроблення комплексної методики оцінювання фінансової вартості (ціни) конфлікту в організації.

При визначенні вартості конфлікту виділяють такі категорії витрат [3]: видимі витрати, приховані витрати, нематеріальні витрати.

Видимі витрати є найбільш очевидними. Наприклад, скільки часу управлінець витрачає на формальні процедури та відповідні витрати, пов'язані з фінансами та продуктивністю. Інші, які призводять до очевидних витрат, – це відпустка через хворобу, плинність кадрів, юридичні витрати, пов'язані з конфліктами, і судові збори. Нарешті, витрати третіх сторін, такі як посередництво, розслідування та вирішення, враховуються у видимих витратах конфлікту.

Приховані витрати складніше виміряти, і до них існує цілий ряд підходів. До цієї категорії відносяться такі проблеми, як вплив конфлікту на досвід співробітників, зниження продуктивності та негативний вплив на задоволеність і утримання клієнтів.

Нематеріальні витрати представляють собою людські втрати від конфлікту, і їх може бути складно визначити кількісно. Стрес, виснаження, зниження моралі, відчуття довіри, цілеспрямованість, презентеїзм і загальне сприйняття репутації роботодавця – усе це відноситься до нематеріальних витрат.

Узагальнюючи, для визначення фінансової вартості конфлікту в організації можна визначити наступні наслідки конфліктів (напрями оцінки):

- зниження продуктивності праці;
- збільшення поточних витрат;
- втрачені можливості.

Для визначення фінансових втрат організації в результаті зниження продуктивності праці через конфлікти доцільно врахувати такі ключові аспекти: втрачений час; зниження мотивації; збільшення плинності кадрів; підризна реструктуризація.

Фінансові втрати організації через збільшення поточних витрат у зв'язку з конфліктами пов'язані з плинністю кадрів, внесками на медичне страхування (витрати на охорону здоров'я, пов'язані з конфліктом), крадіжками, вандалізмом, насильством, скаргами та судовими позовами.

Конфлікт також може вплинути на більш фундаментальні елементи успіху організації, такі як втрачені можливості. Зокрема, це може погіршити якість прийняття рішень і вплинути на досягнення стратегічних цілей.

Нижче стисло викладена запропонована методика оцінки окремих складових фінансової вартості конфлікту в організації за виділеними напрямками (наслідками конфліктів).

I. Оцінка витрат через зниження продуктивності праці.

1. Витрачений час. Один із підходів для вимірювання втраченої продуктивності через витрачений на конфлікт час полягає в розгляді окремих випадків конфлікту. Такий підхід використовується в [2] та розглядає низку типів конфліктних витрат [2]. Другий підхід зосереджується на річних витратах. Це вимагає оцінки часу, який працівники витрачають непродуктивно на вирішення конфлікту. Виконуючи цю оцінку, важливо відрізнити загальний час, витрачений на конфлікт, від непродуктивного часу. Якщо організація не впевнена щодо правильного відсотка для використання, можна провести опитування керівників і співробітників, щоб визначити середню цифру.

Таким чином, можна визначити наступні етапи розрахунку фінансових витрат організації на непродуктивне вирішення конфліктів працівниками:

- визначення середньорічної заробітної плати працівників (у т.ч. бонуси);
- визначення середньорічної вартості виплат на одного працівника;
- визначення середньої загальної вартості зарплати та виплат на одного працівника (сума №1 і №2);
- визначення загальної кількості працівників в організації;
- визначення загальної вартості зарплати та виплат для всіх працівників (добуток №3 та №4);
- визначення середнього відсотку часу працівників, непродуктивно витраченого на конфлікт;
- визначення суми грошей, які витрачає організація на непродуктивне вирішення конфліктів працівниками (добуток №5 та №6).

Окрім цих витрат, організації також несуть альтернативні витрати. Оскільки керівники та співробітники непродуктивно витрачають час на конфлікти, вони не зосереджуються на роботі, для якої їх найняли. У комерційних компаніях цей марнотрачений час може призвести до втрати прибутку. Щоб розрахувати ці втрати, спочатку необхідно визначити річний дохід і помножити цю цифру на середній відсоток часу, непродуктивно витраченого на конфлікт [3].

2. Низька мотивація. Хоча складно розробити точні оцінки того, скільки насправді коштує низька мотивація до роботи з точки зору продуктивності, варто докласти зусиль, щоб дослідити це. Якість оцінок можна підсилити, проводячи опитування серед працівників, зосереджуючись на кількості тих, хто відчуває втрату мотивації під час конфліктів, і наскільки це знижує їхню нормальну

продуктивність. Навіть за допомогою опитувань ці цифри все одно будуть суб'єктивними, але вони принаймні можуть почати показувати, якою мірою погано керований конфлікт може спричинити втрату мотивації співробітників і роботу на менш оптимальному рівні.

3. Збільшення плинності кадрів. Першим кроком розрахунку вартості втрат від плинності кадрів через конфлікти є визначення того, скільки співробітників залишають бізнес через погано керований конфлікт. Одним з підходів є використання співбесід для визначення кількості людей, які звільняються через конфлікт. Другим кроком є визначення вартості втрати продуктивності, пов'язаної з оборотом кадрів. Для кожного нового працівника необхідно помножити заробітну плату та виплати на умовно обчислений відсоток зниження продуктивності протягом часу, коли людина починає працювати [1]. Якщо працівник, якого замінюють, був дуже талановитим або мав значні організаційні знання, час, необхідний новій особі для досягнення порівнянного рівня продуктивності, може бути значним.

4) Підривна реструктуризація. Людям незручно мати справу з конфліктами. Бувають випадки, коли керівники реструктуризують свої сфери, щоб відокремити співробітників, які мають невирішені конфлікти. Цей тип реструктуризації вимагає від людей вивчення нових завдань і розвитку нових робочих відносин, що, у свою чергу, потребує часу та знижує продуктивність [4]. Витрати, пов'язані з реструктуризацією, може бути важко підрахувати. Один із підходів полягає в опитуванні менеджерів про те, як часто вони реструктуризували свої сфери через конфлікти. Другий крок полягає в тому, щоб попросити менеджерів оцінити, скільки продуктивності було втрачено під час цієї реструктуризації.

2. Оцінка витрат організації через збільшення поточних витрат.

1) Поточні витрати, пов'язані з плинністю кадрів. До них належать адміністративні витрати, пов'язані з працівником, який звільняється, а також витрати, пов'язані з пошуком і залученням нового працівника. Витрати на заміну можуть включати такі статті, як оголошення про наявність вакансії, співбесіди, тестування, витрати на переїзд, медичні огляди та навчання. Першим кроком є визначення кількості працівників на різних рівнях, які звільняються самостійно або звільняються внаслідок конфліктних ситуацій. Може знадобитися розбити загальну кількість працівників на категорії вищого чи нижчого рівня, оскільки середні витрати на заміну перших будуть значно вищими. Після визначення кількості працівників для кожної категорії слід визначити середні власні витрати на заміну працівника в кожній категорії на основі минулого досвіду організації. Середні витрати для кожної категорії множаться на кількість людей у кожній групі, щоб визначити поточні витрати, пов'язані з оборотом кадрів, викликаним конфліктом.

2) Витрати на охорону здоров'я, пов'язані з конфліктом. Розрахувати витрати на охорону здоров'я, спричинені дисфункціональним конфліктом на відміну від інших проблем, дуже складно. Важливо розглянути типи захворювань, на які стрес найбільше впливає, наприклад, серцево-судинні захворювання. Після визначення найбільш істотних умов наступним кроком є визначення загальної вартості таких умов. Варто також опитати працівників щодо ролі, яку відіграє конфлікт у стресі, який вони відчують на робочому місці.

3) Крадіжка, саботаж, вандалізм, насильство. Для кількісної оцінки вартості першим кроком є виявлення тих випадків крадіжки, саботажу, вандалізму та насильства, які пов'язані з конфліктом. Наступним кроком є оцінка витрат на організацію кожного випадку, а потім підрахування загальної суми.

4) Скарги. В організаціях, де скарги є частиною процесу розгляду конфліктів, загальну кількість скарг, поданих щороку, можна помножити на середню вартість скарги, щоб визначити загальну вартість.

5) Судові позови. Головні юрисконсультанти та фінансові спеціалісти можуть надати достовірні цифри щодо сум, сплачених у вигляді гонорарів адвокатів, витрат, розрахунків і винагород. Необхідно докласти додаткових зусиль, щоб визначити час, витрачений посадовими особами та службовцями на реагування на виявлення фактів, підготовку до суду та участь у розгляді. Витрачений час фактично втрачає продуктивність, особливо у випадках, коли судові позови є результатом погано керованих конфліктів.

3. Оцінка витрат організації через втрачені можливості.

1) Неякісні рішення. Керівників організацій можна попросити подумати про прийняті ними рішення. Їх слід попросити зосередитися на неправильних рішеннях і визначити, на які з них суттєво вплинули конфлікти. Коли вони ідентифікують ці рішення, їх можна запитати, скільки це рішення коштувало компанії. Хоча відповідь може бути не точною цифрою, зазвичай вони можуть дати загальну оцінку.

2) Зменшення шансів на досягнення стратегічних цілей. Цей процес зазвичай передбачає обговорення з лідерами того, як конфлікт вплинув на стратегічні цілі. Перший крок полягає в тому, щоб уточнити стратегічні цілі та попросити лідера обрати одну з особливо важливих цілей.

Завершальний етап оцінки фінансової вартості конфлікту в організації передбачає обговорення того, як організаційний конфлікт може вплинути на здатність організації досягти мети. Якщо мета не буде досягнута частково або повністю, скільки це коштуватиме організації? З точки зору лідера, які показники будуть ключовими в аналізі зв'язку конфлікту зі стратегічною метою? Хоча результат цього обговорення зазвичай має більш загальний характер, часто він може бути значущим з точки зору того, що організація вживає заходів для більш ефективного управління конфліктом.

Література

1. Casio W. and Boucheau J. *Investing in People* (2nd ed.). Upper Saddle, New Jersey: Pearson Education, 2011.
2. Dana D. *The Dana Measure of Financial Cost of Conflict*. 2014. URL : <https://mediationworks.com/dmi/toolbox.htm#tools> (дата звернення 22.10.2023).
3. Patry P. *The Cost of Unresolved Conflict*. Global Mindful Solutions. October 12, 2021. URL : <https://globalmindfulsolutions.com/the-cost-of-unresolved-conflict/> (дата звернення 22.10.2023).
4. The cost of conflict. Mediation training institute at eckerd college. 2016. URL : <https://mediationworks.com/wp-content/uploads/2016/11/cost-of-conflict-whitepaper-.pdf> (дата звернення 22.10.2023).
5. White R. The financial cost of workplace conflict, and how to reduce it. Employment. June 3, 2021. URL : <https://www.rwkgoodman.com/info-hub/the-financial-cost-of-workplace-conflict-and-how-to-reduce-it/> (дата звернення 22.10.2023).

КУТАФІН Ігор, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
Українська інженерно-педагогічна академія

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Продуктивність праці є ключовим показником ефективності використання людського потенціалу в процесі виробничої діяльності. Для більшого розуміння цієї категорії розглянемо її сутність та поняття в міжнародних дослідженнях.

Адам Сміт, шотландський економіст XVIII століття і автор «Дослідження про природу та причини багатства народів», вважав, що ключем до підвищення продуктивності є поділ праці і спеціалізація. Він демонстрував, як спеціалізовані робітники можуть значно збільшити виробництво, і вказував на важливість раціональної організації робочого процесу для досягнення економічного процвітання. А.Сміт наводив приклад заводу з виготовлення шпильок, де спеціалізація робітників на конкретних етапах виробництва дозволила значно збільшити виробництво.

Фредерік Тейлор, відомий ще як батько наукового управління, активно працював над розробкою систематичних методів оптимізації робочого процесу. Він впровадив стандартизацію робочих операцій і методики підвищення продуктивності праці, підкреслюючи необхідність детального аналізу кожного етапу виробництва для його оптимального виконання.

Також, Елтон Мейо, ключова особа школи соціальних відносин, зосередив увагу на людському аспекті в робочому середовищі. Його дослідження в Хоторнських заводах виявили, що соціальні і психологічні фактори, такі

як взаємовідносини та відчуття впливу на робоче середовище, мають значний вплив на продуктивність праці, розширюючи розуміння та сприйняття цього поняття за межі звичної технічної ефективності.

Продуктивність праці представляє показник, який відображає результативність роботи персоналу шляхом вимірювання обсягу виробленої продукції за одиницю робочого часу. Іншими словами, це кількісна оцінка продуктивності праці, яка є результатом ефективного працівника [3].

Запровадження заходів для підвищення продуктивності праці є ключовим механізмом реалізації ринкових реформ і пов'язане з однією з основних проблем в сучасній Україні: високим зростанням реальних доходів, що випереджають зростання продуктивності праці. Ця ситуація сприяє подальшому розвитку інфляційних процесів.

Світовий досвід підтверджує, що підвищення продуктивності праці на національному рівні можливе лише при наявності стабільного припливу довгострокових інвестицій у реальний сектор та постійному зниженні річних темпів інфляції до рівня не вище 10%. Це підкреслює важливість показника продуктивності праці як одного з інструментів державного макроекономічного управління [4].

Низький рівень продуктивності праці в суспільстві є однією з ключових складових так званого кола відсталості, де визначальним чинником є рівень розвитку людського капіталу та ефективність громадського виробництва (рис. 1).



Рисунок 1 – Вплив рівня людського капіталу на результативність праці
Джерело: розроблено автором на основі [2], [3], [5]

Значення підвищення продуктивності праці для економічного розвитку виробництва надзвичайно важливе і не може бути ігнорованим у практиці управління організаціями. Вибір підходу до управління продуктивністю праці повинен враховувати інтереси та цілі організації. Одним з ключових аспектів забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємств і організацій є збалансованість темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати. Це визнається як принцип справедливості, де працівник отримує додаткову заробітну плату, якщо покращує продуктивність праці. Також це може бути принципом раціональної організації оплати праці, де додаткова винагорода виплачується лише за підвищення продуктивності. І, нарешті, це може бути принципом ефективності, коли зростання продуктивності праці перевершує зростання заробітної плати [5].



Рисунок 2 – Класифікація факторів, що впливають на зростання продуктивності праці

Джерело: складено самотійно автором на основі [1]

Вищезазначені аспекти доводять важливість розвитку продуктивності праці, ефективного використання людського потенціалу шляхом дотримання ефективних норм та умов, для забезпечення ефективного розвитку підприємств у стійкому розвитку територій.

Література

1. Алексеева Т.І. Удосконалення управління персоналом на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №34. С. 253 – 255.
2. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці: навчальний посібник. Кіровоград : Поліграф-Терція, 2016. 226 с.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2015. 313 с.
4. Чобіток В. В. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України*. 2019. № 5. С. 192–196.
5. В Чобіток, Г Летяго, В Іщенко Формування рейтингу підприємств на основі мотиваційних. концептів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка* 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-13).

МАЧУЛІНА Вікторія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ІСНУЮЧІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

Бізнес-середовище постійно зазнає змін, вдосконалюється та пристосовується до нових викликів та можливостей. Проте, корпоративна культура є ключовим інструментом для досягнення успіху. Додаткової актуальності для України та компаній її формування набуває у зв'язку з інтеграцією України в Європейський Союз та військовим станом. Тільки компанії, які мають сильні принципи та культуру, зможуть подолати кризу та зберегти свої позиції на ринку. Це та невидима сила, яка формує цінності, підтримує єдність та впливає на результати діяльності організації.

Сутність корпоративної культури досліджувалася різними науковцями та експертами в галузі організаційної поведінки, менеджменту, психології тощо. Значний внесок у розуміння поняття та розробку методів для аналізу й управління внесли такі провідні вчені та експерти: Е. Шейн, К. Камерон, І. Адізес, О. Левченко, І. Терон та інші. Корпоративна культура – це сукупність норм, правил, цінностей та практик, які формують колективну ідентичність компанії. Вона важлива для створення позитивної та продуктивної атмосфери в організації, забезпечення успіху та стійкості, а також впливу на побудову позитивного бренду і відносин зі співробітниками та клієнтами [1].

Моделі корпоративної культури – це структуровані теоретичні концепції, що сприяють розумінню, аналізу та управлінню культурою компанії. Вони відіграють важливу роль у сучасних організаціях і дослідженнях у галузі управління з наступних причин:

- Допмагають ідентифікувати цінності, норми, традиції та інші складові, які формують культуру організації.
- Дозволяють оцінити поточний стан культури та визначити її «слабкі місця».
- Забезпечують узгодженість між стратегією та культурою, що сприяє досягненню стратегічних цілей.
- Покращують комунікацію в організації та відносини між персоналом.
- Сприяють створенню привабливої корпоративної культури, що допомагає залучити та утримати талановитих співробітників.
- Збільшують ефективність та досягнення результатів.

Важливо зазначити, що жодна модель не є універсальною, і вибір конкретної повинен базуватися на потребах та характеристиках організації. Комбінування різних моделей або адаптація їх до конкретних умов може бути найбільш ефективним способом досягнення цілей управління культурою компанії.

Актуальними на сьогоднішній день є три основні моделі корпоративної культури: модель McKinsey 7S, модель «культурного айсберга», модель Геерта Хофстеде.

Розберемо детально кожен з них.

Система McKinsey 7S – модель, згідно з якою компанія розглядається як цілісна система, успіх якої залежить від семи «м'яких» та «твердих» складових. До перших відносять наступні елементи: стиль/культура (Style), персонал (Staff), навички та вміння (Skills), загальні цінності (Shared values); до останніх – стратегію (Strategy), структуру (Structure), системи (Systems) (рис. 1).

Модель є практичним інструментом, процес використання якого можна описати наступними етапами:

1. Аналіз кожної складової моделі.
2. Визначення важливості елементів та оцінка їх значення для компанії.
3. Планування та управління змінами.
4. Аналіз результатів у контексті кожного елемента моделі.

Пітерс і Уотерман вважали, що компанія зможе досягти успіху лише у тому випадку, коли їй вдасться збалансувати всі ці складові.

Другою моделлю є «корпоративний айсберг». Едвард Т. Холл представив корпоративну культуру у вигляді айсберга, де верхівка – видима частина, а інша – під водою, невидима. Основна ідея полягає в тому, що багато аспектів культури організації, які впливають на її функціонування, можуть бути невидимими, але дуже важливими (табл.).

Насправді, справжня зміна та формування культури починаються з підсвідомих, невидимих аспектів. Тобто для досягнення бажаних змін у культурі організації потрібно поглибитися в невидиму частину айсберга. Ініціювати зміни на рівні цінностей, переконань та норм поведінки, які згодом досягнуть верхівки. Основним принципом «Корпоративного айсбергу»

вважають підхід, що орієнтований на потреби персоналу. Для досягнення цільової культури та успіху компанії, бізнес-лідерам потрібно налагодити механізми зворотного зв'язку. Проводити eNPS опитування, People insights, регулярні one-to-one check-ins, підвищувати рівень залученості персоналу тощо. Такі інструменти дають змогу постійно вдосконалювати невидимі елементи, та, відповідно, досягати конкретних внутрішніх цілей.

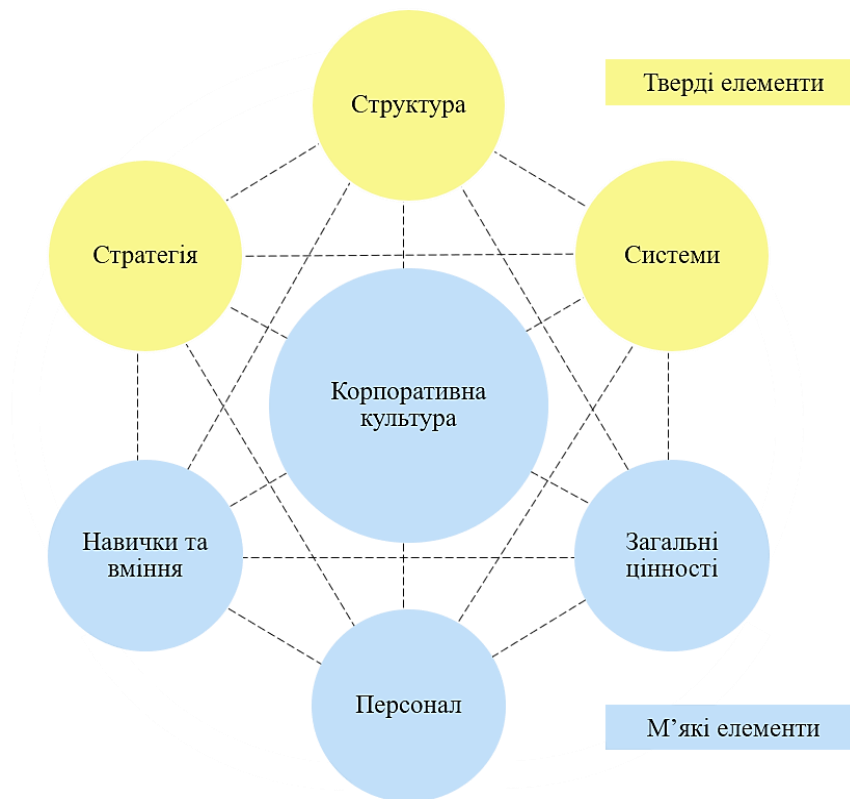


Рисунок 1 – М'які та тверді складові моделі McKinsey 7S
Джерело: розроблено автором на основі [2]

Таблиця – Елементи верхівки та невидимої частини корпоративної моделі Е. Холла

Верхівка айсбергу – видима частина	Невидима частина під водою
Брендинг (логотип, корпоративні кольори, шрифти, дизайн продукту)	Цінності та норми
Дрес-код	Командна робота
Технології, що використовує компанія	Продуктивність та залученість персоналу
Комунікація та мова	Можливість навчатися та розвиватися
Візія, місія	Базові потреби персоналу (безпека)
Політика, стратегія	Взаємовідносини

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Останньою моделлю, яка підкреслює важливість корпоративної культури є модель Геерта Хофстеде. Соціолог розглядав культуру як «програмне забезпечення розуму», продукт різних людей, які відрізняються індивідуальністю та досвідом. Хофстеде представив свою ідею у вигляді цибулі з чотирма шарами всередині, які відповідають різним аспектам культури (рис. 2).

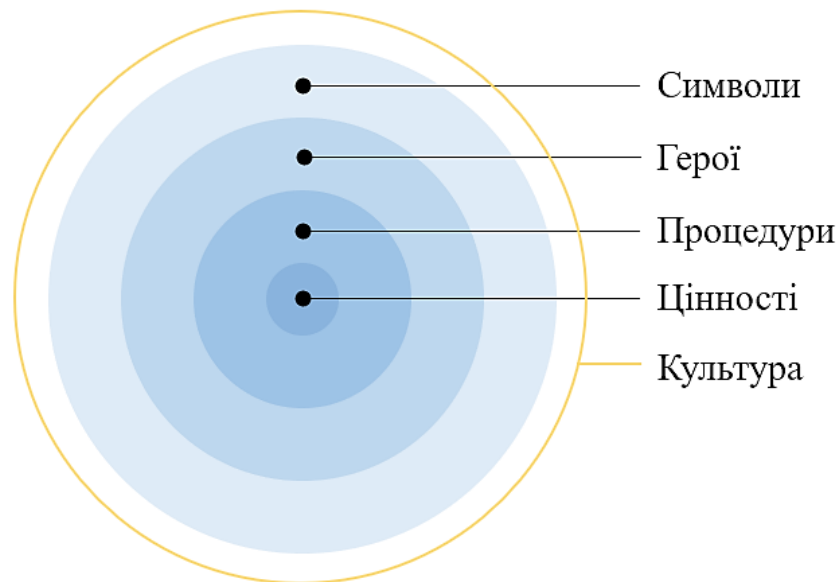


Рисунок 2 – Модель Геерта Хофстеде

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Кожен шар відображає ключові елементи, які визначають корпоративну ідентичність та впливають на спосіб функціонування організації. Перший шар – символи – складова бренду, створюють візуальну ідентичність та надають йому впізнаваності. Другий – герої – лідери, впливові постаті, що визнані та шановані, є прикладом для інших і формують цінності та впливають на стандарти. Цінності (третій шар) визначають фундаментальні принципи, переконання організації та впливають на прийняття рішень. Останній шар «цибулі» – внутрішні процедури та традиції, які визначають спосіб функціонування компанії.

На сьогоднішній день, модель є доцільною для використання новими організаціями, або тими, культури яких розвиваються, або стартапами. Слід зазначити, що вона є чудовим інструментом для концептуалізації ідеальної корпоративної культури та ефективним методом побудови довіри та зворотного зв'язку у компанії.

Таким чином, з усього вищезазначеного можемо зробити наступні висновки. Корпоративна культура – це не просто модний тренд, але і важливий інструмент досягнення успіху. Головним завданням якого є створення культури, яка підтримує цілі та цінності організації і сприяє успішному функціонуванню.

Вона дає змогу вирішити дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки організації з зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній і продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція).

Розуміння та аналіз трьох моделей – McKinsey 7S, «культурний айсберг» і модель Геерта Хофстеда – може допомогти організаціям впоратися з викликами, що пов'язані з корпоративною культурою та покращити свою ефективність. Розуміння культурних відмінностей та управління ними може покращити комунікацію, відносини зі співробітниками, підвищити рівень задоволеності клієнтів та сприяти успіху на міжнародному ринку. Тож, розуміння та управління культурними аспектами є ключовими компонентами сталості та успіху кожної компанії.

Література

1. What Is Company Culture? Definition & Development Strategies. URL : https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/#what_is_company_culture_section (дата звернення 26.10.2023).
2. What is the McKinsey 7S Model? Corporate Finance Institute. URL : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mckinsey-7smodel/> (дата звернення 26.10.2023).
3. A Complete Guide to Iceberg Model of Culture for Organizations. URL : <https://www.sorryonmute.com/iceberg-model-of-culture/> (дата звернення 26.10.2023).
4. Organisational Culture Models: Remember These Three. URL : <https://www.personio.com/hr-lexicon/corporate-culture-models/#organisational-culture-model-hofstedes-model> (дата звернення 26.10.2023).

МІРОШНИК Лілія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУТНІСТЬ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах загостреної конкуренції, перенасиченості ринку пропозицією, коли відмінності у товарах та послугах мінімальні, а їх вартість корелятивно ідентична, лише від поведінки клієнта залежить результативність діяльності підприємства.

Перманентна гонитва за прихильністю клієнта – невід'ємна складова у стратегії прогресуючих сучасних бізнес-середовищ діючих за канонами, як і класичного сервісного сектора економіки, так і прибічників підходів «human-to-human», «business-to-consumer» тощо. Очевидним є той факт, що на тлі швидкозростаючих індустрій – не лише тих, що розвиваються за рахунок

науково-технічного прогресу, а й які тільки-но зароджуються та виходять на арену ринкових відносин за стратегією «блакитного океану», клієнтоорієнтованість, як елемент конкурентоспроможності, слугує одним з найзначиміших напрямів формування потужної позиції підприємства на ринку.

Якщо брати до уваги всі компоненти, що обумовлюють злагоджене функціонування підприємства, поняття «клієнтоорієнтованості» є багатогранним та широкогалузевим у своєму використанні. Важливим є той факт, що фокусування на персоні конс'юмера виступає не лише в якості індикатора еволюційності стратегії, а й як інструмент передування втіленню ризикових репутаційних сценаріїв.

З цього витікає, що поняття клієнтоорієнтованості має свій генезис не в розрізі маркетингових теорій, а саме в механізмах управлінських підходів.

Ідеї клієнтоцентричності широко досліджувалися багатьма зарубіжними науковцями, зокрема, «батьком маркетингу» Ф. Котлером, Дж. Гріффін, Шеріл Наката, Стівен Чанг, І. Кіркова, Е. Есен, А. Клапала та іншими.

Клієнтоцетралізація – інструмент, який розширяє рамки можливої площини функціонування, а також, може простягатися як зв'язуючий компонент стратегії, що поєднує усі її складові, починаючи від очевидного – відносин з клієнтом, підвищенням прибутків, формуванням потужної конкурентоздатності, інтенсифікацією лояльності, репутації та закінчуючи зменшенням загальних ризиків та стимуляцією до впровадження інновацій.

Розглянемо ключові вигоди, які компанія може отримати від впровадження клієнтоорієнтованої політики. Досліджувана концепція передбачає неперервну взаємодію та постійний діалог з покупцем, ідентифікацію його персональних потреб та аналіз зворотного зв'язку. Завдяки усвідомленню споживацьких пріоритетів компанія може розробляти дійсно релевантні товари та послуги, що будуть підвищувати рівень задоволеності. Відповідно до напрацювань Ф. Котлера: «для успішної практики клієнтоорієнтованості підприємець мусить мати чітко визначені знання про потреби та бажання цільових ринків задля втілення їх задоволення» [4].

Витікаючим позитивним наслідком у довгостроковій перспективі для бізнесу є формування лояльності аудиторії. Залучення та утримання задоволених клієнтів сприяє зростанню обсягів продажів і прибутку. Споживачі, які задоволені обслуговуванням, мають тенденцію здійснювати повторні покупки. Цей феномен можна пояснити тим, що вони щиро довіряють компанії та віддають перевагу саме її продукції перед конкурентами, стають схильними робити повторні покупки та рекомендувати продукти і послуги іншим. Інкрементування лояльності за рахунок фокусу уваги на персоні споживача статистично доведено у науковій праці Дж. Гріффіна: «шанс продати щось потенційному клієнту становить лише 5–20%, в той час як ймовірність реалізації товару існуючому клієнту – 60–70%» [1].

Лояльність передбачає збільшення і частоти повернення клієнта, і обсягів його замовлень. Корелюючим з цим явищем є зростання продажів та, відповідно

прибутків. Дослідження британських професорів Жень Чжу і Шеріл Наката, висвітлене у JSTOR Collection, свідчить: «клієнтоорієнтованість сприяє підвищенню ефективності бізнесу, перш за все, впливаючи на ринкові показники, які, в свою чергу, визначають фінансові результати» [6].

Як було зазначено раніше, задля запуску поведінкового механізму компанії з централізованим покупцем, необхідне задоволення його і проявлених, і латентних бажань, за рахунок їх пізнання через комунікацію та зворотній зв'язок. До того ж, оскільки, причинно-наслідковим зв'язком було доведено залежність продажів та прибутку від ступеня лояльності цільової аудиторії, то поєднання відгуків та знань про споживацькі чинники вибору та вивільнені кошти стають основою для впровадження інновацій. Так, ідентифікувавши слабкі місця товару та залучивши грошові фонди, компанія створює потужну конкурентну рису – інноваційність діяльності підприємства та безперервності його розвитку. На додачу, замикається коло «задоволеність → лояльність → прибуток → інновації», адже покращення якості пропонованого товару в результаті впровадження нових технологій стимулює рівень задоволеності. Крім того, інновації слугують інструментом створення доданої вартості за рахунок покращення якості, що з часом сприяє відчутнішому акумулюванню прибутків, що розподіляються на фонди розвитку.

Альтернативним позитивним вигоком від збільшення рівня лояльності аудиторії є підвищення репутації та іміджу. Підприємства та організації, які проявляють клієнтоорієнтованість, мають кращу перцепцію в очах клієнтів і громадськості. Це може бути важливим для залучення нових клієнтів і співпраці з партнерами. До того ж, визнання бренду та компанії аудиторією знижує рівень опонентів у порівнянні з нами та зароджує «адвокатів бренду». Як зазначав Стівен Чанг – професор у Long Island University: «корпоративна репутація є життєво важливим засобом для компаній, щоб зменшити бар'єри для виходу на ринок, сприяти утриманню клієнтів та посилити конкурентні переваги» [5].

Останньою виокремленою вигідною консиквенцією висхідного рівня лояльності буде зменшення ризиків. З позиції управління загрозами, клієнтоорієнтованість допомагає уникати незадоволеності клієнтів, рефандів та скарг, що може позитивно позначитися на репутації і фінансових результатах підприємства. Адже, чим менший показник незадоволеності аудиторії, тим нижче рівень потенційних репутаційних ризиків, викликаних критиками бренду. Румунські професори Ібрагім Кіркова й Емель Есен свідчать: «компанії з високою репутацією створюють конкурентну перевагу і з більшою інтенсивністю впливають на поведінку та ставлення клієнтів» [2].

Результатом впровадження коректної клієнтоцентралізованої політики в стратегію компанії є формування риси потужної конкурентоздатності підприємства, що стає надійною перевагою перед опонентами. Орієнтація на клієнтів допомагає розробляти продукти та послуги, які відповідають попиту споживачів. Така властивість забезпечує можливість ефективно боротися за позиції на ринку та збільшувати свою частку в індустрії. Даний зв'язок

узагальнений та підтверджений у ході емпіричних досліджень проведених чеською професоркою Університету Масарика А. Клапаловою: «потенціал внутрішнього середовища обумовлює вторинні показники ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності, підтверджені прямим зв'язком з орієнтацією на споживача: задоволеність клієнта та його лояльність» [3].

Принцип клієнтоорієнтованості не просто торкається усіх напрямів розвитку бізнесу, а й характеризується проявом за ланцюговим принципом. Початком відліку якого є тривіальна, але актуальна для сучасних компаній, задоволеність потреб споживачів. Її реалізація на постійній основі в комбінації з покращеними обслуговуючими сервісами рефлектується в показниках підвищення лояльності споживачів. Як відомо, відданість бренду здатна не лише забезпечити постійну клієнтську базу, що слугуватиме пасками безпеки для стабільності підприємства, а й сприятиме інтенсифікації покупок – як результату збільшення продажів та прибутків. У свою чергу, проаналізований зворотній зв'язок та виручені кошти вдала комбінація для покращення поточного стану пропонованих нами товарів чи послуг, тобто це є сприятливими умовами для впровадження інновацій у виробничий процес підприємства. Іншим позитивним витоком підвищеної лояльності виступає зниження ризиків та зростання рівня репутації бренду.

У результаті мікс трьох ключових похідних від першопочаткового показника «задоволеності клієнта» створює потужну основу для конкурентоспроможності компанії (рис.).

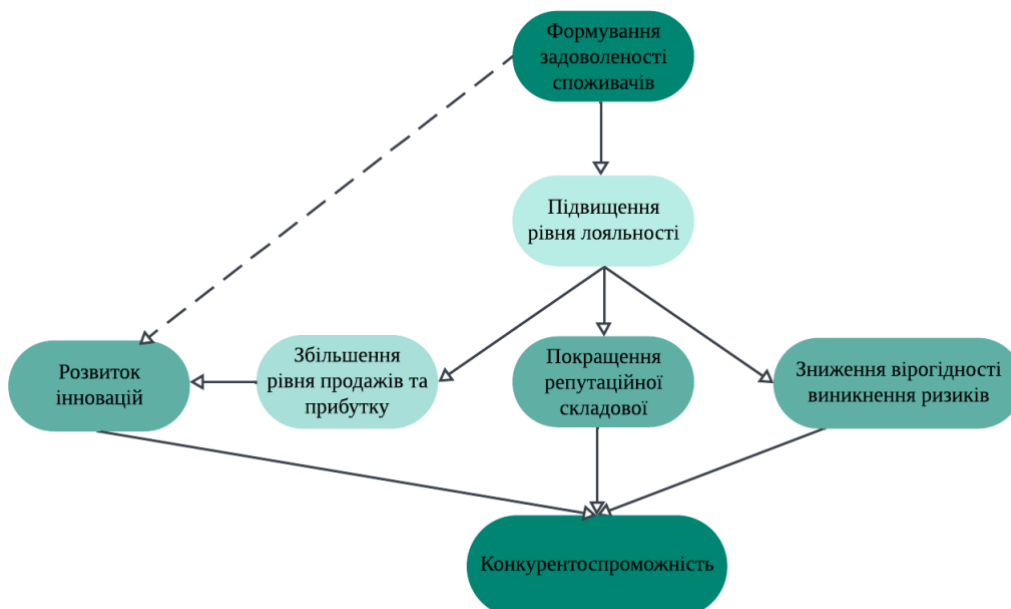


Рисунок 1 – Напрями впливу клієнтоорієнтованого підходу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: розроблено автором на основі: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Таким чином, клієнтоорієнтованість – база сучасної парадигми ведення бізнесу, ідеологія якої обумовлюється неможливістю досягнення позитивного результату підприємницької діяльності за відсутності надійної взаємодії зі споживачами. Це індикатор слабких місць, який дозволяє ідентифікувати напрями удосконалення та зростання.

Залучення нових клієнтів стає все більш дорожчим в умовах інформаційного перенасичення та великої кількості конкурентів. Тому ефективнішим є утримання існуючих представників цільової аудиторії. Це є ключовим моментом у концепції маркетингу взаємовідносин та управлінського підходу до клієнтоорієнтованої діяльності підприємства.

Література

1. Griffin J. Customer Loyalty : How to Earn It How to Keep It. New York: Lexington Books; 1995. URL : <https://cutt.ly/mwWZbSNs> (дата звернення 22.10.2023).
2. Kircova, I., & Esen, E. (2018). The Effect of corporate reputation on consumer behaviour and purchase intentions. *Management Research and Practice*. URL : <https://cutt.ly/FwWZbxpV> (дата звернення 24.10.2023).
3. Klapalová, A.: Competitiveness of firms, performance and customer orientation measures – empirical survey results. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, 2011, LIX, No. 7, pp. 195–202. URL : <https://acta.mendelu.cz/pdfs/acu/2011/07/19.pdf> (дата звернення 24.10.2023).
4. Kotler, P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 6th edition. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1988. URL : <https://cutt.ly/MwWZbCVw> (дата звернення 22.10.2023).
5. Steven Chang, and Weichun Zhu. Enhancing corporate reputation for market expansion in China: customer orientation and the mediating effect of product and service quality. *Journal of Strategic Marketing*, 19:2, 153–170, 2011. URL : <http://surl.li/mlusi> (дата звернення 23.10.2023).
6. Zhu Zhen, and Cheryl Nakata. Reexamining the Link between Customer Orientation and Business Performance: The Role of Information Systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15, no. 3, 2007, pp. 187–203. JSTOR. URL : <https://www.jstor.org/stable/40470293> (дата звернення 23.10.2023).

ПЛИСЮК Вікторія, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД КРАЇНИ

У сучасних умовах, в умовах швидких змін і постійних викликів роль персоналу в кризовий період країни на підприємстві є однією з найважливіших.

Люди є основним ресурсом будь-якої організації, і саме від їхньої продуктивності, мотивації та інноваційності залежить успіх підприємства в умовах кризи.

Людський капітал є домінуючою складовою інноваційного розвитку кожної компанії. Цей капітал є основною складовою такого розвитку та основним його ресурсом. Адже інновації створюють висококваліфіковані та талановиті працівники.

Інноваційно-активна поведінка людей безпосередньо залежить від рівня інноваційної свідомості, яка формується у процесі інноваційного розвитку. Основну роль у структурі інноваційної свідомості відіграє мотивація інноваційної поведінки. Щоб компанії могли постійно виводити на ринок нові, удосконалені та конкурентоспроможні продукти та послуги в умовах глобальної економіки, їх працівники мають бути відповідним чином (креативно, інноваційно) налаштовані (мотивовані) у своїй щоденній діяльності [1].

Кризовий період у країні, такий як війна, зробив значний вплив на підприємства. В умовах війни компанії стикнулися з новими викликами та проблемами, які вимагають нових підходів до управління персоналом.

Основними викликами та проблемами управління персоналом в умовах кризи є:

- Захист персоналу – це найважливіший пріоритет для компаній в умовах війни. Компанії повинні забезпечити безпеку своїх працівників, як на робочому місці, так і поза ним.
- Підтримка психологічного стану працівників – війна має значний вплив на психологічне здоров'я працівників. Компанії повинні надавати підтримку своїм працівникам, щоб допомогти їм упоратися із наслідками війни.
- Збереження та мотивація персоналу – війна може призвести до плинності кадрів. Компанії повинні вжити заходів для збереження та мотивації свого персоналу.
- Адаптація до змін – війна вимагає від компаній швидкої адаптації до змін. 84 % респондентів в Україні та 87 % у світі вважають, що розроблення правильної моделі робочого середовища є важливим або дуже важливим для успіху організації [2]. Компанії повинні бути готові до того, що їхня діяльність може змінитися в будь-який момент і потрібно навчати своїх співробітників швидко реагувати на нові обставини і шукати інноваційні рішення.

Для вирішення цих викликів та проблем компанії повинні використовувати нові підходи до управління персоналом. До таких підходів можна віднести [3]:

- Впровадження дистанційного та гібридного формату роботи – це дозволить компаніям забезпечити безпеку своїх працівників та зберегти їх продуктивність. Дві третини опитаних у світі (64 %) відповіли, що вже розглядали (або розглядали б) пошук нової роботи,

якби їхній роботодавець хотів, щоб вони повернулися в офіс на повний робочий день [2].

- Впровадження програм підтримки психологічного стану працівників – це допоможе працівникам впоратися із наслідками війни.
- У кризових ситуаціях, емоційний і соціальний інтелект стають ще більш важливими, тому необхідно розвивати навички комунікації, лідерства, роботи в команді та стресостійкості.
- Впровадження програм мотивації та стимулювання працівників – це допоможе компаніям зберегти та мотивувати свій персонал.
- Розробка сценаріїв адаптації до змін – це дозволить компаніям швидко реагувати на зміни, викликані війною.

Однак існує ризик того, що надмірна зосередженість на технологіях може призвести до втрати з поля зору центральної ролі людських ресурсів. У кризовий період особливо важливо не забувати про людей, які є основним капіталом будь-якої компанії. Необхідно передбачати і можливі втрати персоналу та розробляти плани на випадок втрати ключових спеціалістів [3].

Компанія «Делойт» провела дослідження в якому взяли участь понад 10 000 бізнес- та HR-лідерів зі 105 країн. За дослідженням, 62 % світових та 49 % українських організацій можуть ефективно передбачати навички, які їм знадобляться протягом наступних двох років [3]. Ризики, що мають найбільший вплив на робочу силу і які необхідно враховувати в управлінні персоналом підприємствам наведено на рис. 1.

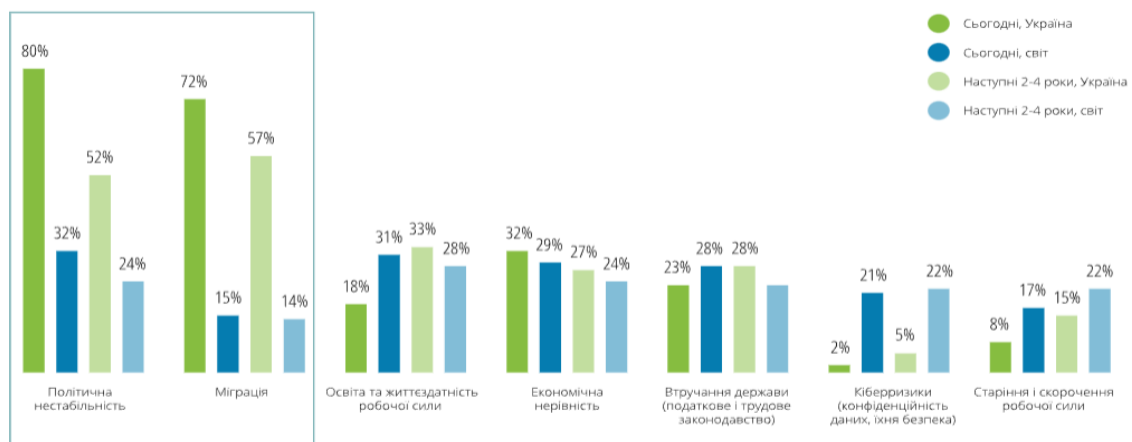


Рисунок 1 – Ризики, що мають найбільший вплив на робочу силу [2]

Компанії повинні не лише надавати підтримку та мотивацію своїм працівникам, а й створювати умови для їхнього розвитку та професійного зростання. Це дозволить компаніям не тільки вижити в кризовий період, але й вийти з нього більш сильними та конкурентоспроможними.

Література

1. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства // *UBSRAS*, вип. 110, вип. 2, 2021. doi: 10.31521/2313-092X/2021-2(110)-2.
2. Акулов Я. Епоха навичок, інновацій та сильних лідерів: компанія 'Делойт' назвала HR-тренди 2023. Делойт. [Online]. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>.
3. Kim Y. Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication // *Journal of Public Relations Research*, вип. 32, вип. 1–2, с. 47–75. 2020. doi: 10.1080/1062726X.2020.1765368.

ФІЛПОВИЧ Кирило, магістрант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розповсюдженням трендом подолання негативних наслідків глобальних екологічних, соціальних та економічних проблем у ХХІ столітті стала концепція сталого розвитку, в основі якої лежить принцип гармонізації трьох ключових сфер суспільного життя шляхом збереження навколишнього середовища, становлення громадянського суспільства та забезпечення ефективного розвитку економіки. У сучасних умовах господарювання зазначена концепція виступає стратегічним вектором гармонійного розвитку країн, які прагнуть до відтворення національного ресурсного потенціалу, мінімізації впливу нераціонального використання ресурсів на всі сфери суспільного життя. Ключовим ідеологічним та практичним інструментом імплементації концепції сталого розвитку стала корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), ефективна реалізація якої має значний потенціал для забезпечення екологічної, соціальної та економічної безпеки держави через скорочення безробіття, підвищення ефективності реалізації виробничого потенціалу, підтримку соціального балансу у суспільстві.

Ідеї КСВ набули свого розповсюдження ще у XVIII-XIX століттях, коли власники окремих підприємств, керуючись своїми релігійними чи етичними принципами, почали брати на себе відповідальність за своїх співробітників.

Першим відомим ідеологом концепції КСВ був англійський підприємець Роберт Оуен, який розробив програму покращення життєвих умов для співробітників прядильної фабрики у Шотландії та наголошував на необхідності регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві з боку держави.

Перша фундаментальна праця, присвячена проблематиці соціальної відповідальності, книга Хоуарда Р. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» побачила світ у 1953 році. Автор проаналізував особливості імплементації концепції соціальної відповідальності у практику суб'єктів господарювання, виявив соціальні та економічні вигоди для суспільства від зазначеного процесу [2]. Саме поняття «корпоративної соціальної відповідальності» у 1999 році сформував Генеральний секретар ООН Кофі Аннан. Основні концепції КСВ бізнесу наведено на рис.

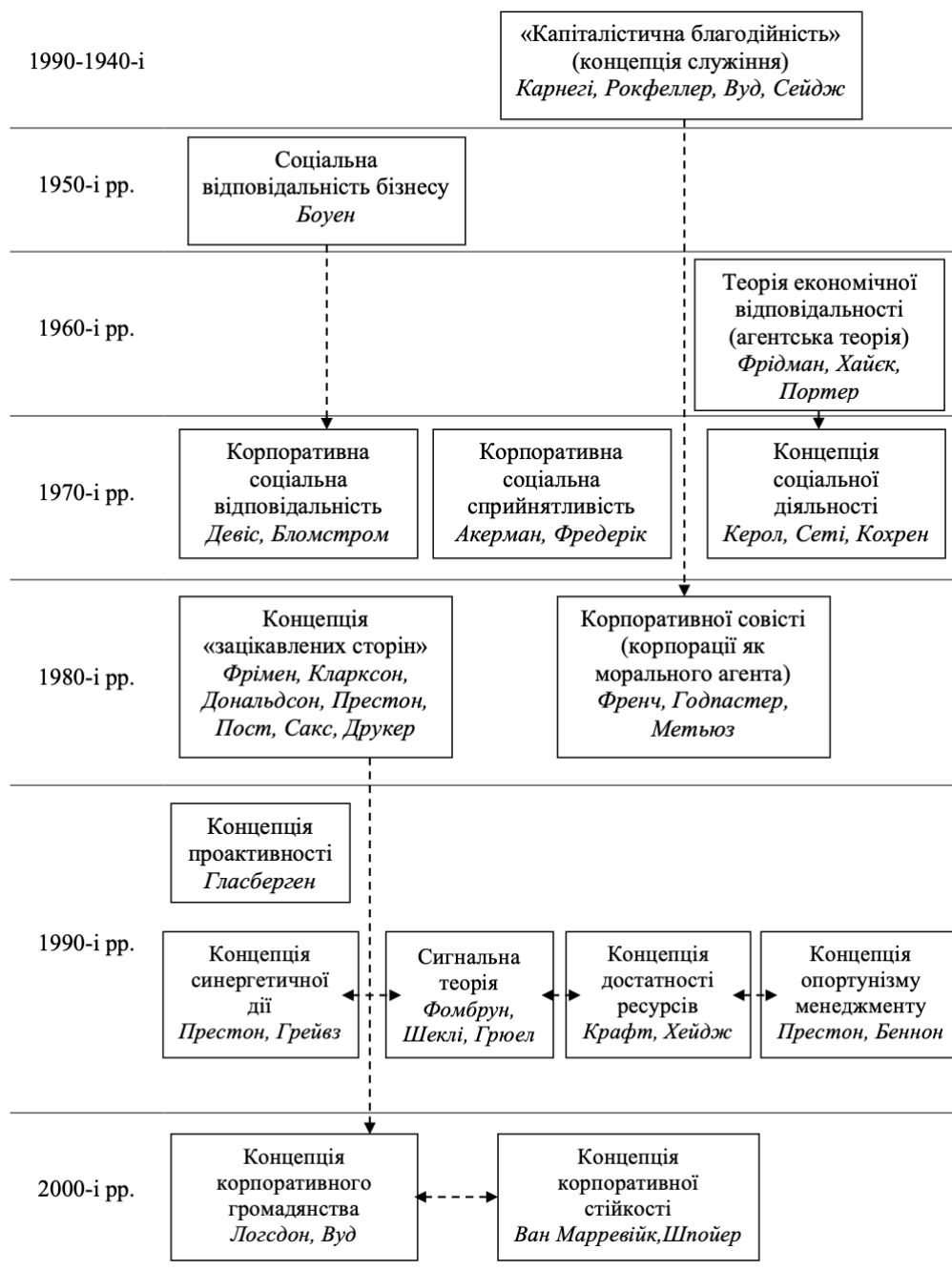


Рисунок – Основні концепції соціальної відповідальності бізнесу
Джерело: розроблено автором на основі: [1, 4]

Сучасна концепція КСВ, поширена на Заході, показує прагнення компаній добровільно та самостійно вирішувати найбільш нагальні проблеми суспільства. Наприклад, Європейська Комісія дає таке визначення КСВ: корпоративна соціальна відповідальність, за своєю сутністю, є концепцією, яка відображає добровільне рішення компаній брати участь у поліпшенні суспільства та захисту навколишнього середовища. КСВ стосується дій з боку компаній, що перевищують їхні юридичні зобов'язання по відношенню до суспільства і навколишнього середовища. Деякі заходи регулювання створюють більш сприятливі умови для підприємств, які добровільно приймають на себе соціальну відповідальність.

У цілому, за міжнародним стандартом ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility КСВ включає наступні ключові пріоритети [3]: корпоративне управління (наскільки прозоро на підприємстві приймаються рішення); права людини та трудові практики (відсутність дискримінації, гендерна рівність); операційні практики (чесність і прозорість у відносинах зі споживачами); екологія (політики щодо захисту навколишнього середовища); залучення та підтримка місцевих громад (наявність програм з їх підтримки та розвитку); стратегія і звітність (підприємство має оприлюднити свою бізнес-стратегію, фінансову звітність та аудиторські висновки, а також власну КСВ-стратегію).

Потенційний зиск, який може мати підприємство від імплементації КСВ у свою бізнес-практику полягає у наступному:

- Підвищення якості управління шляхом запобігання ризикам різного походження (конфлікт акціонерів та місцевої влади, підвищення рівня податкового навантаження, проблеми з залученням інвестицій).

- Розширення можливостей для залучення, мотивування та розвитку працівників підприємства.

- Покращення репутації керівництва та іміджу підприємства як привабливого працедавця за рахунок отримання публічного визнання, зміцнення позицій власного бренду тощо.

- Покращення доступу до капіталів та підвищення лояльності інвесторів.

- Налагодження співпраці на принципах взаємовигідного партнерства з іншими суб'єктами господарювання, представниками влади та громадських організацій.

- Збільшення обсягів реалізації та частки ринку відбувається також внаслідок масової підтримки населенням саме тих підприємств, які постійно публічно дотримуються КСВ. За даними досліджень уподобань споживачів, проведених у США у 2021 році, 83% опитаних переважно довіряють саме тим компаніям, що роблять внески у різні соціально-добродійні справи.

- Поліпшення фінансових та економічних показників діяльності.

- Оптимізація операційних процесів та зменшення виробничих витрат.

Таким чином, сьогодні імідж підприємства відіграє все більш важливу роль у стійкому розвитку та управлінню ним, тому особливого інтересу набуває

концепція КСВ, бо саме вона може забезпечити перевагу підприємства серед конкурентів, стимулювати довіру споживачів, інвесторів, зміцнювати соціально-психологічний клімат колективу. Ефект від впровадження соціально-відповідальної політики проявляється у створенні позитивного іміджу, підвищенні репутації та гудвілу, встановленні міцних зв'язків з цільовими аудиторіями.

Вивчивши сфери охоплення КСВ, доречно зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність – поняття комплексне. Соціально відповідальним вважається те підприємство, яке враховує позитивні та негативні наслідки своєї економічної діяльності у соціальній та екологічній сфері, а його поведінка сприяє гармонійному розвитку та добробуту суспільства. Доречно зауважити, що в умовах загострення конкурентної боротьби «виживуть» тільки ті суб'єкти господарювання, які враховують соціальні очікування суспільства у стратегічних напрямках господарської діяльності, тим самим забезпечивши стійкість економічного розвитку.

Література

1. ESA Corporate Responsibility and Sustainability Report. URL : <https://cutt.ly/KwRAB8VA> (дата звернення 12.10.2023).
2. Howard R. Bower Social Responsibilities of the Businessman. New York : Harper&Row, 1953. 214 p.
3. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL : <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення 12.10.2023).
4. Madanaguli A., Dhir A., Kaur P., Mishra Sh., Srivastava Sh. A systematic literature review on corporate social responsibility (CSR) and hotels: past achievements and future promises in the hospitality sector. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. 2023. URL : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15022250.2023.2221214> (дата звернення 12.10.2023).

Cheng HAOLING, Master student of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

MODERN APPROACHES TO ORGANISING HR MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Today's business world and socio-cultural trends require organisations to rethink their HR management practices. Managing the resources and potential of employees determines the competitive advantage of an organisation. Human resource management is becoming an increasingly important component of organisations' strategy in today's world. However, today's environment brings with it new challenges that require extraordinary attention and careful analysis.

The global economy requires managing heterogeneous and international teams. Managing a workforce from different countries and cultures requires an understanding of different approaches to management and collaboration. Different countries and cultures have their own ideas about effective management and co-operation, which means it is important to understand these differences and look for commonalities. Diverse teams can face communication difficulties due to different languages and cultural backgrounds, which can lead to misunderstandings and mistakes. Managing international teams often means physical distance, which makes co-operation and co-ordination difficult. At the same time, working with international teams allows companies to address a global market and attract customers from all over the world, which can broaden business development horizons and allow the adoption of best practices from different countries and foster creativity and innovation. To successfully manage heterogeneous and international teams, it is important to create an inclusive environment, teach intercultural communication and support teams in overcoming the challenges of global co-operation [2].

Rapid technological advances require staff to learn new skills and adapt to changes in work processes, which leads to rapid changes in work processes and tools and can create stress for staff. Companies that fail to adapt to new technologies risk losing competitiveness. To successfully manage this challenge, it is important to create a culture of learning and development within the organisation, provide access to learning resources and support employees as they adapt to new technologies.

Companies face the challenges of creating an inclusive work environment and ensuring equal opportunities for all employees regardless of their race, gender, identity, sexual orientation, etc. Being open to different perspectives and experiences can lead to attracting talented employees.

Thanks to automation and artificial intelligence, some staff tasks can be replaced by robots. Companies should take this into account when planning workforce development and retraining employees. Replacing human jobs with robots can lead to social problems such as job loss. Staff can focus on higher-level tasks and work that requires creativity and complex problem solving.

Modern HR management challenges require innovative strategies and flexibility. Proper human resource management can lead to increased productivity and competitiveness of an organisation [3].

Human resource management aims to create strategic plans for the development of human resource potential of the organisation. This means that human resource management should be integrated into the overall strategy of the enterprise, aimed at achieving business goals and ensuring competitiveness. Changes in the business environment require a quick response and an integrated strategy allows for adaptation to new conditions. Human resource development takes into account the future needs of the organisation and helps to plan for long-term success.

In modern organisations there can be various forms of management including the traditional hierarchical approach, matrix management, self-organised teams and

others. Each approach is chosen according to the needs and objectives of the organisation.

Modern organisations emphasise leadership development amongst staff at all levels. This contributes to the creation of teams capable of making and implementing strategic decisions.

Diversity and inclusion have become an important part of modern human resource management. Providing equal opportunities and creating an inclusive environment fosters creativity and innovation within an organisation. After dropping in 2020 during the pandemic, employee engagement is on the rise again, reaching an all-time high of 23% in 2022, but despite this, combined with actively disengaged employees, low engagement costs the global economy \$8.8 trillion, or 9% of global GDP [1].

With advances in technology and changes in the working environment, many organisations have moved towards remote working. Human resource management now includes developing policies and tools for remote working and ensuring communication and collaboration in this context.

The use of data analytics for management decision making is becoming more common. It helps to evaluate the effectiveness of staff development programmes and make evidence-based decisions.

Modern approaches to HR management are focused on achieving the strategic goals of the organisation and take into account the new challenges and opportunities that arise in today's business environment.

References

1. Globally, Employees Are More Engaged – and More Stressed. URL : <https://www.gallup.com/workplace/506798/globally-employees-engaged-stressed.aspx> (date of reference 21.10.2023).
2. How is modern HR transforming the modern world? URL : <https://www.linkedin.com/pulse/how-modern-hr-transforming-world-dotserp> (date of reference 20.10.2023).
3. The best HR & People Analytics articles of July 2023. URL : <https://www.linkedin.com/pulse/best-hr-people-analytics-articles-july-2023-david-green-> (date of reference 19.10.2023).

Gao FENG, Master Student of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

METHODICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF MANAGERIAL COMPETENCE OF HEADS OF ORGANIZATIONS

Personnel evaluation is one of the most important elements of the organization's personnel management system, which allows not only to plan personal transfers,

to form a personnel reserve, but also to evaluate the quality of personnel from the point of view of its compliance with business goals and the organization's strategy.

The analysis of scientific sources showed the presence of a significant number of approaches to the assessment or diagnosis of professional competence.

The work of Elrayah M. proposed the development of a qualitative model for assessing the level of professional competence based on the structural components of competence described in scientific studies [6].

Chen S. et. Al suggest evaluating the competencies of managers in three groups: corporate, professional and behavioral. A four-level scale can be used for this: zero (negative) level of manifestation – 1–2 points; the first (basic) level – 3–5 points; second (strong) level – 6–8 points; third (skill level) – 9–10 points. Selection of competencies, establishment of their weights, levels of manifestation and point evaluation are the basis for the formation of a competency evaluation model [5].

Suliman M. considers the assessment of employee competence to be a priority area of human resource management on the basis of coaching and suggests using the following clusters of competences for the “managers” category:

1. Professional. They are necessary for the employee to perform official duties; reveal the level of specialized knowledge and skills necessary to achieve goals; are components of processes and functions for which the employee is responsible.

2. Cognitive – involve the practical use of theories and concepts, as well as hidden knowledge gained on the basis of practical experience. These are competencies that reveal the ability of managers to work and control information flows, manage the processes of training and development of personnel.

3. Social – reflect the presence of communication skills and abilities, the ability to provide social and psychological assistance, create and maintain a positive moral and psychological climate in the team.

4. Personal – characterize the strong-willed and leadership qualities of managers, testify to the possibilities of adaptation to the changing external and internal environment, ethics of behavior, communication style and attitude towards subordinates.

To evaluate the development of each competence listed, it is advisable to use a 100-point scale.

The conducted analysis of the existing methodical provision of competence assessment allows us to propose the main stages of this process. At the first stage, a special toolkit is formed, with the help of which it is possible to obtain the data necessary for evaluating the competence of the heads of organizations. On the second – recording, verification of the information obtained during the survey of the organization's personnel, as well as the formation of the final array of data. At the third stage, the received data is analyzed and its results are interpreted.

The objectivity of assessing the managerial competence of the heads of organizations depends to a large extent on the correct choice of assessment indicators and a correctly completed questionnaire.

When compiling the questionnaire, it is necessary to comply with the requirements for the content and sequence of questions, as well as to develop an evaluation scale. At the same time, there is a need to find out the indicators that will allow to characterize the state of managerial competence and are necessary prerequisites for its formation and development.

The structure of managerial competence allows you to use it as a diagnostic tool for the existing level of managerial competence.

The analysis of literary sources showed that scientists distinguish the components listed in the table in the structure of competence.

Table – Structural components of competence in the research of scientists

Competence component	Akinola M. et al. [1]	Alberton A. et al. [2]	Anteby M. et al. [3]	Armstrong M. et al. [4]	Chen S. et al. [5]	Elrayah M. [6]	Li T. et al. [7]	Lisnerova R. et al. [8]	Suliman M. [9]
Cognitive	+		+	+		+	+	+	+
Cognitive-operational					+				
Behavioral	+		+	+			+		
Social				+					
Emotional	+								
Personal and motivational					+				
Motivational	+	+	+					+	+
Motivational and valuable						+	+		
Reflective	+	+						+	+
Personal			+	+			+	+	
Organizational								+	
Communicative								+	
Affective and axiological									+
Praxeological									+

Information from the table. shows that there is no standard set of competence components. That is, for each study, it is necessary to determine its structure in advance. Most often, scientists consider such elements as:

- cognitive – formation of a set of scientific-theoretical and scientific-practical knowledge about managerial activity;
- operational – formation of a set of abilities and skills necessary for solving management tasks;
- motivational – formation of a set of needs, interests, motives, attitudes, values and goals of managerial activity;
- reflective – the formation of the ability to adequately assess oneself as an individual, professional, subject of managerial activity;
- personal – the formation of a set of personal qualities that must necessarily be inherent in a professionally competent manager.

For the final determination of the structural components of competence, it is advisable to use the decomposition method. Decomposition, as a separation process, allows you to consider any studied system as a complex unit that unites separate interconnected subsystems, which, in turn, can also be divided into parts.

Therefore, we believe that the most reasonable approach is the approach according to which the structure of competence is determined based on its essence. Managerial competence of a manager is an integrative unity of functional (knowledge, abilities and skills) and personal components (motivation, socio-psychological qualities and abilities and self-concept). Based on the fact that the competence of the manager is a complex complex formation, a set of indicators should be determined, according to which the assessment will be carried out.

References

1. Akinola, M., Martin, A. E., & Phillips, K. W. (2018). To delegate or not to delegate: Gender differences in affective associations and behavioural responses to delegation. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1403–1430.
2. Alberton, A., Kieling, A. P., Lyra, F. R., Hoffmann, E. M., Lopez, M. P. V., & Stefano, S. R. (2020). Competencies for sustainability in hotels: Insights from Brazil. *Employee Relations: the International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0093>.
3. Anteby, M., Chan, C. K., & Dibenigno, J. (2015). Three lenses on occupations and professions in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 183–244.
4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
5. Chen, S., Li, Z., Han, B., and Ma, H. (2021). Managerial ability, internal control and investment efficiency. *J. Behav. Exp. Finance* 31, 100523. doi:10.1016/j.jbef.2021.100523.
6. Elrayah, M. (2021). Can business ethics-based education improve HR graduates' employability, knowledge, skills, and competence? *Journal of Education for Business*, 96(8), 522–529.
7. Li, T., Wen, J., Zeng, D., and Liu, K. (2022). Has enterprise digital transformation improved the efficiency of enterprise technological innovation? A case study on Chinese listed companies. *Math. Biosci. Eng.* 19 (12), 12632–12654. doi:10.3934/mbe.2022590.
8. Lisnerova R., Šafránková J., Urbanová E. (2020). Managerial Competencies and Education Need of School Headmasters in the Czech Republic. *International Journal of Teaching and Education*, Vol. VIII(1), pp. 33–46, 10.20472/TE.2020.8.1.003.
9. Sulieman, M. S. (2021). Managerial Skills and Competencies of Future Managers In the UAE. *Akkad Journal of Contemporary Management Studies*, 1(4), 195–202.

HE JIAHAO, Master student of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

INDICATORS OF THE ENTERPRISE CORPORATE CULTURE MANAGEMENT SYSTEM

The management system of corporate culture of the enterprise in market conditions should contribute to the increase of efficiency and income growth of the enterprise, therefore it should be flexible, that is, quickly and appropriately respond to changes in the external environment. Structural elements of corporate culture of the enterprise are production, personnel, communications, relationships with counterparties, management styles, innovations, labour organization, economic component of the enterprise [1, 2]. The identified structural elements are characterised by indicators of corporate culture.

Characterising the component of communication, which reflects the extent to which the system of internal relations and links of the enterprise with the external environment meets the production requirements, it should be noted that important indicators are the provision of communication means, their technical level and degree of application, as well as the availability of communication means for workers and the skills of the latter to use them, because any means requires proper use.

The most important indicator of such a component of corporate culture as relations with external counterparties is such an indicator as timeliness of settlements with business partners. Timeliness of settlements significantly increases the level of trust in the enterprise, because there is no doubt that trust is one of the most important factors in business. Society plays an important role in the existence of an enterprise. This determines the need to establish such indicators of the culture of relations with counterparties, which would characterise the degree of openness of the enterprise and its social responsibility. Separately it is necessary to note such indicator as timeliness of settlements with the state.

Therefore, communications and relations with counterparties constitute the external level of corporate culture of the enterprise. The internal level also has certain constituent elements, which can be characterised by several indicators.

Firstly, it is management. It is possible to draw a conclusion about the state of management culture on the basis of management style. A separate indicator of the manifestation of management culture is the extent to which the management of the enterprise realises the importance of the style, and the extent to which the system of its continuity has been introduced into practice. No less important indicator is the level of power centralisation at the enterprise. The indicator – professional training of managers – indicates not only whether managers are educated in management issues, but also how seriously the enterprise takes management problems in general. Very closely related to this indicator is another one, which reflects the level of competence of managers.

The next internal component of corporate culture management is the staff, which

is the carrier of corporate culture. So, the main indicator, which determines this component, is the presence at the enterprise of the system of ensuring compliance of the number and structure of personnel with the objectives facing the enterprise. Also important indicators are: the level of education, professional experience and the presence of a system of professional development, and communicative indicators: sociability, culture of informal relations and team cohesion.

Labour organisation shows how high is the level of internal orderliness of production functions at the enterprise. This is evidenced by the following indicators: at the management level: the use of modern operational planning systems; at the personnel level: the existence and effectiveness of interchangeability systems and matching the position and qualifications of the worker, the existence of clear job responsibilities; at the technological level: the consistency of the production cycle.

Indicators of such a component of corporate culture as production are as rhythm and proportionality of production, as the level of technical equipment, manufacturability and efficiency of production, quality of products (low percentage of production defects). In modern conditions, such indicators as the use of modern automated operational management systems and environmental friendliness of production are of particular importance.

The presence of innovative traditions at the enterprise in relation to changes in the external and internal environment strengthens the corporate culture of the enterprise. At the technological level, the culture of innovation is characterised by the following indicators: the level of use of modern technologies, in-house developments and the amount of in-house know-how. At the organisational level, such indicators are the flexibility of the organisational structure, cooperation of the enterprise with research institutions, the presence of units that are specialised in the development and implementation of innovations.

The next structural element of the corporate culture of the enterprise is economic culture, which is characterised by the following indicators: the use of modern systems of accounting automation; the presence of a comprehensive system of financial planning and budgeting; a comprehensive economic justification of all actions of the enterprise; the presence of a system of business planning and forecasting; implementation of management based on indicators.

Therefore, the manifestation of the established indicators determines the strength of this or that element of the corporate culture of the enterprise and the corporate culture itself as a whole.

References

1. Lorincová, S., Miklošík, A., & Hitka, M. (2022). The role of corporate culture in economic development of small and medium-sized enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(1), 220–238. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.15983>.
2. Besner G. The 10 Company Culture Metrics You Should Be Tracking Right Now, 2015. URL: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/the-10->

company-culture-metrics-you-should-be-tracking-right/246899.

Ren TIANBAO, Master Student of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

EFFECT OF RURAL TOURISM ON RURAL COMMUNITY DEVELOPMENT IN CHINA

Rural tourism is a new driving force for the sustainable development of the tourism industry. As an effective way to implement the Rural Revitalization Strategy – a kind of rural development policy issued by China's central government on 18 October 2017; it gives priority to the development of agricultural and rural areas, and its purpose is to make the countryside a beautiful place for living and working in peace and contentment – it has played a great role in accelerating the agricultural and rural modernization, urban–rural integration, as well as poverty alleviation in poor areas. The rural tourism experience of rural life is aimed at enjoying rural pastoral beauty, engaging in the agricultural planting and breeding industry, rural primitive ecological environment, and folk culture in order to attract the attention of tourists. This makes rural tourism a new multi-modal tourism involving play, relaxation, vacation, creation, shopping, and learning. Rural tourism is a form of tourism with tourism vacation as its purpose and the rural environment as its carrier. At present, it comprises a popular and important direction of tourism development in China. Meanwhile, as a relatively complete regional social community composed of a certain number of people living in rural areas, the role of rural communities in rural development has become increasingly obvious in China. Specifically, they can affect the rural culture, rural education, ecological environment, etc.

With the rapid development of rural tourism and the significant increase in the role of rural communities in rural development, in recent years, the interest of many scholars has been aroused, regarding exploration of the relationships between rural tourism and community development. Guo and Huang [1] have claimed that there is a dual interactive relationship between rural community development and rural tourism. This idea has also been supported by the following studies: Jing-Ming [3] considered that supporting and participating in rural tourism development is one of the basic responsibilities of rural communities. As a part of rural tourism resources, rural community residents are not onlookers of rural tourism activities. Every rural community resident has the right to participate in the development of rural tourism resources. In the construction of rural tourism is also the responsibility of rural communities. The active participation of rural communities in rural tourism is conducive to the sustainable and healthy development of rural tourism and the improvement of farmer income levels. Sustainable rural tourism development is inseparable from the support of rural community development. Due to the rapid expansion of rural tourism, a large number of outsiders enter rural areas. Although rural

tourism can promote rural economic development, it also brings a series of problems, such as environmental and ecological problems, conflict between outsiders and locals, and so on. They found that one of the functions of the rural community is as a direct undertaker for solving these problems brought about by rural tourism. To better solve these problems, the function of rural community must be given full play, in order to realize the sustainable development of rural tourism and rural community. In addition, Wang and Hao [5] have pointed out that rural tourism development is inseparable from the extensive participation of rural communities. However, to enable rural communities to participate in the development of rural tourism, the government needs to reasonably support and guide rural community participation. With the promotion of new rural construction in China, Jie [2] finds that the relationship between rural tourism and rural community development has become more strong.

Rural tourism in China is closely related to the economic and social development of rural communities. The original intention of developing rural tourism in many rural areas is to realize its economic function. The previous literature has shown that rural tourism can produce positive effects in adjusting the rural industrial structure, improving the income of farmers, and promoting local transfer of the rural surplus labor force. Generally speaking, rural tourism plays a role in driving the economic and social development of rural areas. In detail, the relationship between rural tourism and rural community economic development must be re-understood and recognized from the perspective of agricultural modernization and rural communities, giving full play to the role of optimizing resource allocation. Rural tourism helps rural communities to realize their economic role through large industrial relevance and strong driving to other industries. In the context of the rapid development of urban–rural integration, it is very important to take “people-oriented” as the core concept to reshape the regional function of rural tourism scenic spots and communities integrating urban and rural areas. This is conducive to the sustainable development of rural tourism and rural communities. Community culture is an effective allocation resource in the existence and development of rural tourism.

Rural tourism is a significant step forward in the accomplishment of ethnic rural rejuvenation. Using the Shiyi Qiang Stockaded hamlet in Beichuan Qiang Autonomous county of Sichuan province as a sample, Wang et al. [6] investigated the relationship between rural tourism and rural communities using the notion of community empowerment. They revealed that rural tourism could improve community cohesiveness. Community involvement in rural tourism was not only an essential type of farmer’s participation in tourism and commercial growth, but also an effective strategy to establish a new socialist countryside. Their findings indicated that rural tourism might help to strengthen rural community civilization and capability. Meanwhile, rural tourism has developed as a new force in recent years, serving as a highlight of rural economic growth and an essential method of addressing the issue of local citizens’ employment. Using Jiangxinzhou as the study object, they studied the influence of rural tourism on community people’ employment. They found that rural tourism could promote the employment of community residents. Lin et al. [4]

used survey data from five rural tourism villages in the Ningde World Geopark to perform an empirical study. They believed that rural tourism contributed to the well-being of the community's rural residents. Xian-feng and Jian [7] used the ancient city village of Ningxia as a sample to study the effect of rural tourism on Hui community. They found that rural tourism had an influence on Hui community residents' food patterns, kinship, and female status.

Thus, with the rapid growth of China's economy, the income of the population has been increasing. People spend more on leisure and entertainment, not just material needs. For this reason, China's rural tourism has developed vigorously. Meanwhile, in this wave of rapid rural tourism development, China's rural community development has also developed rapidly. Rural tourism is a noteworthy driver of community development. Therefore, with this background, we took China as an example to explore how sustainable rural tourism affects rural community development in the long- and short run over the period 1994–2020. Based on previous studies, sustainable rural tourism was measured using two indicators: Economic benefits of rural tourism and number of rural tourists. Rural community development was measured through the number of community service institutions. Meanwhile, some other key variables were also used to realize this basic aim. Using the autoregressive distributed lag bounds technique to conduct the empirical analyses, the key results suggest that sustainable rural tourism positively and significantly affects rural community development. Considering the results of this paper, it can be found that sustainable rural tourism is making a positive contribution to China's rural community development, whether in the long or short run.

References

1. Guo, W.; Huang, Z.F. Study on the Development of Community Power and Functions under the Background of the Development of Rural Tourism – Based on the Investigation of Two Typical Cases in Daizu Garden and Yubeng Community, Yunnan Province. *Tour. Trib.* 2021, 26, 83–92.
2. Jie, Z.O.U. Research on The Development Model of Rural Tourism Community – The Case of Rizhao Rural Tourism. *Territ. Nat. Resour. Study.* 2015, 5, 78–81.
3. Jing-Ming, H.E. A Study on Rural Tourism Overseas. *Tour. Trib.* 2020, 1, 76–80.
4. Lin, S.; Yang, G.; Wei, Y.; Lai, Q. An Empirical Study on Rural Residents' Welfare Perception in Rural Tourism Communities – Cases on Five Rural Tourism Communities Around Ningde World Geopark. *J. Fujian Agric. For. Univ. Philos. Soc. Sci.* 2017, 3, 86–93.
5. Wang, F.; Hao, X. Evaluation of Community Participation in Rural Tourism Areas Based on Analytic Hierarchy Process – Taking Diaowo Village, Pinggu District, Beijing as an Example. *Tour. Trib.* 2018, 23, 52–57.

6. Wang, M.; Jiang, J.; Xu, S.; Guo, Y. Community Participation and Residents' Support for Tourism Development in Ancient Villages: The Mediating Role of Perceptions of Conflicts in the Tourism Community. *Sustainability*. 2021, 13, 2455.
7. Xian-feng, L.I.; Jian, H. A Case Study on Gucheng Village, Ningxia: Influence of Rural Tourism on Hui Community. *Resour. Ind.* 2010, 11, 27–32.

TANG Nailng, Master student of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

OPTIMIZATION OF TALENT INCENTIVE SYSTEM FOR 90s GENERATION IN CHINESE SMALL AND MEDIUM-SIZED PRIVATE ENTERPRISES

Chinese private enterprises have always been an indispensable part of the Chinese economy, creating a substantial number of job opportunities and contributing to economic growth. However, in the ever-evolving business environment, effectively attracting and motivating the new generation of employees, especially the 90s generation, has become a key challenge for business management. This study aims to explore the current state of talent incentive systems for 90s generation employees in Chinese private enterprises, using Qingdao HX Group as a case study.

90s generation employees represent a new workforce with different values and expectations compared to their predecessors. They seek more opportunities for development, job satisfaction, and work-life balance. Therefore, researching how to design and implement incentive systems that suit them is crucial, which is the core issue of this study. People in this age group now make up a large part of the labour force and consumer groups in China and have a great influence on the country's economic and social development. According to static data, China's population aged 24-34 accounts for 14.7 per cent of the population [1].

Research shows that companies should make changes in HR management for employees after 90 years of age because they are knowledgeable, full of opinions, have the ability to learn quickly, but they are self-centred and crave for attention. Companies should be people orientated, objective, fair, have a good corporate culture and atmosphere [2].

Optimising the talent reward system in Chinese small and medium-sized private enterprises for the 90s generation can help attract and retain young and promising employees. Here are some steps that can be helpful in this process:

It is necessary to analyse the market and competitiveness, study what other enterprises in the same industry offer in terms of talent incentives and rewards, and compare their benefits and rewards with competitors to see what improvements can be made.

Also, the development of personalised development plans is relevant / Provide employees with the opportunity to develop personalised development plans that will

help them achieve their professional goals. The training and development system should be designed to support these plans.

Develop a system of rewards and bonuses that will motivate employees to achieve outstanding results. This may include financial rewards, gifts or other perks.

Encourage employees to suggest new ideas and innovations. A reward programme can be set up to reward the best suggestions for improving business processes.

Ensure work-life balance by providing flexible schedules and remote working options, ensuring that employees can support their health and families.

Develop career progression programmes so that employees can see prospects for growth in your company. This may include a training and mentoring system.

Establish a system of regular feedback and performance reviews so employees can understand how they can improve their skills and achievements.

Consider introducing flexible remuneration systems such as optional shares or profit sharing to attract and retain talented employees.

Create an inspiring company culture that will attract young talent and make your company attractive to them.

Regularly evaluate the effectiveness of your reward system and make changes if necessary to meet the changing needs of the 90s generation.

The case study will focus on Qingdao HX Group, which represents the typical characteristics of Chinese private enterprises. The researchers will delve into the company's profile, history, size, and business areas. Subsequently, an analysis of the existing talent incentive system, including its structure, operation, and the current state of incentive systems for 90s generation employees, will be conducted. This detailed case study will enable a better understanding of the challenges and opportunities in motivating 90s generation employees.

Face-to-face interviews will be used as the primary qualitative data collection method [3]. This will enable researchers to have in-depth conversations with the post-90s employees of HX Group in Qingdao about their perceptions, expectations and experiences with the incentive system. Interviews will cover a variety of topics, including rewards, promotion opportunities, work-life balance, and more. These interviews will provide researchers with detailed insights to help understand their needs and expectations.

It is important to create a reward system that meets the specific expectations and needs of the young workforce, taking into account their values, ambitions and aspects of work-life balance.

References

1. Population distribution in China in 2021, by five-year age group // *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1101677/population-distribution-by-detailed-age-group-in-china/>.

2. Zhang Yuanmeng. Research on the Characteristics of Post-90s Employees in the Financial Industry and Companies' Response Strategies // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Volume 586. P. 723–726.
3. Ji Mei Jie, Su Ling Ling, Li Xu Feng, Liu Yan Hua. The Effect of Challenging Stressors on Job Involvement of Post-90s Employees: A Study on the Moderating Effect of Job Values // *Advances in Economics, Business and Management Research*. Volume 178. 2021. P. 26–29.

ZHANG ZHIMENG, Master student of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

MODERN TOOLS OF MARKETING COMMUNICATIONS IN COMPANY MANAGEMENT

Now is the era of marketing transformation, where technology is getting smarter, the line between real and fictional is blurring, and the new Generation Z people are reshaping the standards of consumer experience. It is becoming important for companies to use the latest marketing communications tools.

Marketing communications – communicating information about a brand, product or company to a target audience. The target audience can be consumers, suppliers, shareholders, company employees, management bodies. Marketing communications is also called promotion, because its purpose is to promote a product or brand on the market.

Marketing communications can include any interaction between a company and its target audience. The main goal of marketing communications is to increase the company's profits by increasing the number of sales. This global goal includes many others: to create demand for the product; to stimulate sales; to increase brand awareness; to increase brand or product loyalty; to create and maintain a positive image; to increase employee motivation; to strengthen business relations with market players and authorities; to talk about new products or services; to stand out from competitors; to talk about consumer properties of the product.

The success of marketing communication policy largely depends on the correct choice of communication tools. It is worth emphasising that communication tools should be selected so that they do not contradict, but on the contrary complement each other and can form a complete communication complex. In general, different authors in their works distinguish different tools of communication policy. The well-known classification of tools (it is recognised, used and improved by almost all marketing specialists) consists of four elements: advertising, public relations, sales promotion and personal sales (Fig.).

But this classification is actually very simplistic, each of the elements is subdivided further, although some do not fit into any of these categories. Of course,

such a process is logical and understandable. After all, the world is changing and developing. This development entails a change in the needs of consumers. As a result, new requirements are put forward to enterprises. As for communication policy, its means are changing every day due to the technological process. With the emergence of technological innovations, the tools of communication policy also change. It is clear that not all of them change dramatically, but thanks to technological innovations, they improve.

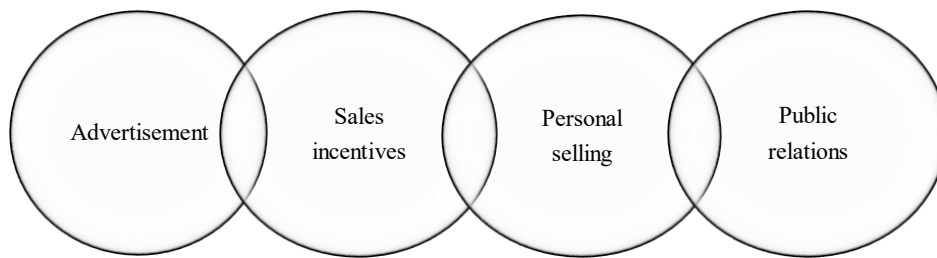


Figure – Means of marketing communication policy

Marketing communication tools are a set of means that are used to deliver information to the target audience. Most of them have changed due to the active development of information technology. For example, advertising in social networks, affiliate marketing and many other things are all marketing communication tools.

Forrester research shows a significant increase in spending on automation in the marketing sphere. By 2023, according to the report, global spending on IT tools will exceed \$25 billion, which means growth of 14%. And every year the use of technology in routine processes will only grow [1].

The popularity of artificial intelligence in marketing has been actively growing in recent years and will grow even more. And this is not surprising: AI allows the marketer to understand the peculiarities of customer behaviour and motives faster and more accurately, optimise the customer journey, and thus improve business results. Machine learning-based solutions are better able than humans to predict a user's next move. If 5 years ago AI was associated with something extremely complex and expensive, today smart tools are understandable and available to almost everyone in the marketing world. Among the most popular tools for marketers are chatbots, digital assistants and natural language processing (NLP).

Another important factor is marketing automation, which is software that helps automate the management of repetitive tasks. According to Emailmonday surveys, 74% of marketers say that automation helps them save time on reporting and analytics [2]. The social media scheduler alone saves a marketer about 6 hours per week. But perhaps the most important benefit for digital marketing is the increase in customer loyalty. After all, only a small fraction of users are ready to purchase at the first touch.

Content marketing is a great way to communicate with potential and existing customers. It also helps brands establish their credibility and expertise in their field.

Today's internet users place a lot of emphasis on quality content, it must be able

to hook on a personal level. Through strategic and empathetic content creation, marketers can achieve this effect, which ultimately leads to increased sales.

With the rise of social media, people are looking for more human content. The focus on human connection was emphasised when the global pandemic hit in 2020. Customers have become more trusting of brands that offer transparency and personalisation. This is why brands are gradually abandoning “formal” in favour of “friendly”.

A year ago, statistics said that 67% of customers wanted a company’s response within 24 hours. Today, such customers are more than 85%.

People are looking for a “here and now” solution: and if they don’t find it with you, they will go to someone else. Conversational marketing – real-time communication with the customer through a window on the website, messengers or special applications – saves the day. This can include both live communication and pre-configured communication (chatbot).

Optimising product search with voice search is also important. Generation Z is the first generation to grow up with internet technology. They appreciate dynamic and innovative platforms and love interactive elements in marketing. They are fans of Google Lens (the software recognises objects when you point your camera at them) and are looking for a way to achieve goals easier and faster. Voice search doesn’t rely on one or two keywords. When optimising, you should include long-tail keywords and questions that you think your users will use during voice search.

Influencer marketing. The essence of this tool is the cooperation of a company with an Influencer to promote its own products. It’s a great way to attract new audiences to a product and build a loyal audience. For some companies, Influencer marketing is the main form of communication. Unlike celebrities, an Influencer can be anyone – a housewife, a gardener, a psychologist or a finance expert. These are people who have an established reputation in a particular field, share expertise and have high credibility with their audience. It can be a few thousand subscribers or hundreds of thousands, depending on the field of activity.

Personalisation remains an effective trend for brands across industries. It is one of the best practices for creating long-term customer relationships and a great way to convert potential customers. Inclusive marketing is a company’s marketing activities that target consumer groups with cultural or physical differences. And it is one of the major trends in digital marketing.

Video content is an opportunity to show the real, human face of a brand and introduce the audience to the team and product. It is one of the most complex formats of communication with the target audience, but it increases engagement, trust and user loyalty to the brand. Live broadcasts have also been gaining popularity in recent years. They create an effect of presence and help a brand get closer to its audience.

So, the changes in technology and channels have not affected the basic concepts of marketing, but have only given companies the opportunity to be closer to their audience and understand their behaviour.

References

1. Adams J. Global Marketing Automation Spending Will Reach \$25 Billion By 2023 // Forrester. URL : <https://www.forrester.com/blogs/global-marketing-automation-spending-will-reach-25-billion-by-2023/> (date of reference 16.10.2023).
2. The Ultimate Marketing Automation statistics overview // Emailmonday. URL : <https://www.emailmonday.com/marketing-automation-statistics-overview/> (date of reference 16.10.2023).

СЕКЦІЯ 3

СТЕЙКХОЛДЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ПОШУК ЕФЕКТИВНИХ ФОРМ ВЗАЄМОДІЇ

ШЕВЧЕНКО Інна, д.е.н., професор, декан факультету управління та бізнесу, Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПАРТНЕРСТВО АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У СФЕРІ ДУАЛЬНОГО НАВЧАННЯ

Перспективною формою цільової підготовки фахівців є дуальне навчання. Дуальна форма здобуття освіти вже отримала досить широке розповсюдження у країнах Європейського Союзу, проте в Україні дуальне навчання поки що має вигляд поодиноких експериментів.

Нормативну базу впровадження дуального навчання в Україні головним чином становить Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти, затверджене Наказом Міністерства освіти і науки України № 426 від 13 квітня 2023 року [4]. Даним положенням ретельно регламентовані особливості освітнього процесу за дуальною формою здобуття освіти. Проте не менш важливим питанням є первісна організація партнерської взаємодії між підприємствами, установами, організаціями (роботодавцями) та закладами вищої освіти задля започаткування спільного надання освітніх послуг за дуальною формою навчання.

У попередньому дослідженні [6] автором обґрунтовано критерії відбору роботодавцями закладів вищої освіти для партнерства в сфері дуального навчання – «відстань», «комплексність підготовки», «успішність діяльності».

Так, якщо заклад вищої освіти знаходиться від роботодавця на відстані до 100 км, то такому ЗВО слід присвоїти ранг «1» як більш привабливому для партнерства в сфері дуального навчання; якщо на відстані 100-200 км – ранг «2» як привабливому для партнерства в сфері дуального навчання; якщо на відстані більше 200 км – ранг «3» як менш привабливому для партнерства в сфері дуального навчання.

Заклади вищої освіти, які одночасно здійснюють підготовку фахівців і професіоналів за всіма пріоритетними для роботодавця спеціальностями, мають отримати ранг «1» як більш привабливі для партнерства в сфері дуального навчання; за переважною більшістю (більше 50%) пріоритетних для роботодавця спеціальностей – ранг «2» як привабливі для партнерства в сфері дуального навчання; за меншістю (менше 50%) пріоритетних для роботодавця спеціальностей – ранг «3» як менш привабливі для партнерства в сфері дуального навчання.

Відповідно, якщо заклад вищої освіти входить до топ-50 рейтингу «Топ-200 Україна», то йому надається ранг «1» як більш привабливому для партнерства в сфері дуального навчання; не входить до топ-50 рейтингу «Топ-200 Україна», але входить до топ-100 рейтингу «Топ-200 Україна» – ранг «2» як привабливому для партнерства в сфері дуального навчання; не входить до топ-100 рейтингу «Топ-200 Україна», але входить до топ-200 рейтингу «Топ-200 Україна» – ранг «3» як менш привабливому для партнерства в сфері дуального навчання.

На сьогодні автомобільна індустрія України представлена наступними автомобілебудівними підприємствами: ПрАТ «Промавтоінвест»; корпорація «Богдан» (м. Луцьк); корпорація «Богдан» (м. Черкаси); ПрАТ «Єврокар»; ПрАТ «АвтоКрАЗ»; ПрАТ «Бориспільський автозавод»; ПрАТ «Часівоярські автобуси»; ПрАТ «Чернігівський автозавод»; ПАТ «Черкаський автобус».

Завершальним етапом виявлення кластеру, до якого потрапить конкретний заклад вищої освіти за рівнем привабливості для партнерства в сфері дуального навчання (Кластер І. «Заклади вищої освіти, більш привабливі для партнерства в сфері дуального навчання»; Кластер ІІ. «Заклади вищої освіти, привабливі для партнерства в сфері дуального навчання»; Кластер ІІІ. «Заклади вищої освіти, менш привабливі для партнерства в сфері дуального навчання»), має стати експертне оцінювання значущості обраних критеріїв фахівцями автомобільної індустрії. При цьому важливість критеріїв відбору закладів вищої освіти для партнерства в сфері дуального навчання з підприємствами автомобільної індустрії визначалася експертами за 5-ти бальною шкалою, де:

- 0 балів – критерій не важливий;
- 1 бал – критерій практично не важливий;
- 2 бали – критерій скоріше важливий, ніж не важливий;
- 3 бали – критерій важливий;
- 4 бали – критерій дуже важливий;
- 5 балів – критерій надзвичайно важливий.

За результатами експертного оцінювання виявлено, що найбільш вагомим критерієм респондентами визнано «успішність діяльності» (ваговий коефіцієнт – 0,47). Дещо менш важливим, на думку експертів, є критерій «комплексність підготовки» (ваговий коефіцієнт – 0,32). Найменшу важливість надано експертами критерію «відстань» (ваговий коефіцієнт – 0,21).

Таким чином індекс привабливості закладу вищої освіти для партнерства з автомобілебудівними підприємствами в сфері дуального навчання визначається за значеннями синтетичних рангів типу $I_{\Pi} = 0,21 \cdot K_1 + 0,32 \cdot K_2 + 0,47 \cdot K_3$.

Табл. 1 містить результати кластеризації закладів вищої освіти за рівнем привабливості для партнерства в сфері дуального навчання з підприємствами автомобільної індустрії України, де:

– до кластеру «Заклади вищої освіти, більш привабливі для партнерства в сфері дуального навчання» віднесено університети, академії та інститути, які

за результатами інтегрального оцінювання отримали значення індексу привабливості у межах 1-1,52;

– до кластеру «Заклади вищої освіти, привабливі для партнерства в сфері дуального навчання» віднесено університети, академії та інститути, які за результатами інтегрального оцінювання отримали значення індексу привабливості у межах 1,53-2,20;

– до кластеру «Заклади вищої освіти, менш привабливі для партнерства в сфері дуального навчання» віднесено університети, академії та інститути, які за результатами інтегрального оцінювання отримали значення індексу привабливості у межах 2,21-3.

Таблиця 1 – Кластери закладів вищої освіти за рівнем привабливості для партнерства в сфері дуального навчання з автомобілебудівними підприємствами (на прикладі України)

Автомобілебудівні підприємства	Заклади вищої освіти		
	Кластер I	Кластер II	Кластер III
ПрАТ «Промавтоінвест»	4, 8, 9, 15, 32, 34, 36, 41, 44, 45, 46, 47, 49, 51, 55	2, 3, 7, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 31, 33, 35, 37, 43, 46, 62	1, 5, 6, 12, 13, 14, 16, 25, 26, 27, 29, 30, 38, 39, 40, 42, 48, 50, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64
корпорація «Богдан» (м. Луцьк)	4, 7, 8, 9, 15, 32, 34, 36, 41, 45, 49, 55	2, 3, 5, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 31, 33, 35, 37, 43, 44, 46, 47, 51, 62	1, 6, 12, 13, 14, 16, 25, 26, 27, 29, 30, 38, 39, 40, 42, 48, 50, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64
корпорація «Богдан» (м. Черкаси)	4, 8, 9, 15, 32, 34, 36, 41, 45, 49, 55	2, 3, 7, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 29, 30, 31, 33, 35, 37, 43, 44, 46, 47, 51, 62	1, 5, 6, 12, 13, 14, 16, 25, 26, 27, 38, 39, 40, 42, 48, 50, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64
ПрАТ «Єврокар»	4, 8, 9, 15, 32, 34, 36, 41, 45, 49, 55	2, 3, 7, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 31, 33, 35, 37, 43, 44, 46, 47, 51, 62	1, 5, 6, 12, 13, 14, 16, 25, 26, 27, 29, 30, 38, 39, 40, 42, 48, 50, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64
ПрАТ «АвтоКрАЗ»	4, 8, 9, 15, 32, 34, 36, 41, 45, 49, 55	2, 3, 7, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 29, 30, 31, 33, 35, 37, 43, 44, 46, 47, 51, 62	1, 5, 6, 12, 13, 14, 16, 25, 26, 27, 38, 39, 40, 42, 48, 50, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64
ПрАТ «Бориспільський автозавод»	4, 8, 9, 15, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 32, 34, 36, 41, 45, 49, 55	2, 3, 7, 10, 11, 21, 24, 28, 29, 31, 33, 35, 37, 43, 44, 46, 47, 51, 62	1, 5, 6, 12, 13, 14, 16, 25, 26, 27, 30, 38, 39, 40, 42, 48, 50, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64

Автомобілебудівні підприємства	Заклади вищої освіти		
	Кластер I	Кластер II	Кластер III
ПрАТ «Часівоярські автобуси»	4, 8, 9, 15, 32, 34, 36, 41, 45, 49, 55, 62	2, 3, 7, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 31, 33, 35, 37, 43, 44, 46, 47, 51, 64	1, 5, 6, 12, 13, 14, 16, 25, 26, 27, 29, 30, 38, 39, 40, 42, 48, 50, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63
ПрАТ «Чернігівський автозавод»	4, 8, 9, 15, 32, 34, 36, 41, 45, 49, 55	2, 3, 7, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 31, 33, 35, 37, 43, 44, 46, 47, 51, 62	1, 5, 6, 12, 13, 14, 16, 25, 26, 27, 29, 30, 38, 39, 40, 42, 48, 50, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64
ПАТ «Черкаський автобус»	4, 8, 9, 15, 32, 34, 36, 41, 45, 49, 55	2, 3, 7, 10, 11, 17, 18, 28, 29, 30, 31, 33, 35, 37, 43, 44, 46, 47, 51, 62	1, 5, 6, 12, 13, 14, 16, 38, 39, 40, 42, 48, 50, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64

Джерело: розроблено автором на підставі [1-3, 5]

У табл. 1: 1 – Мукачівський державний університет; 2 – Ужгородський національний університет; 3 – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу; 4 – НУ «Львівська політехніка»; 5 – Національний лісотехнічний університет України; 6 – Українська академія друкарства; 7 – Луцький національний технічний університет; 8 – Національний університет водного господарства та природокористування; 9 – Тернопільський національний технічний університет ім. Пулюя; 10 – Західноукраїнський національний університет; 11 – Хмельницький національний університет; 12 – Національна академія Державної прикордонної служби України ім. Хмельницького; 13 – Подільський державний університет; 14 – Житомирський військовий інститут імені С.П. Корольова; 15 – Вінницький національний технічний університет; 16 – Вінницький національний аграрний університет; 17 – НТУ України «КПІ ім. Ігоря Сікорського»; 18 – Національний транспортний університет; 19 – Національний авіаційний університет; 20 – Київський національний університет технологій та дизайну; 21 – Національний університет харчових технологій; 22 – Національний університет біоресурсів і природокористування України; 23 – Київський національний університет будівництва і архітектури; 24 – Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського; 25 – Державний університет інфраструктури та технологій; 26 – Державний університет телекомунікацій; 27 – Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»; 28 – Черкаський національний університет ім. Хмельницького; 29 – Черкаський державний технологічний університет; 30 – Центральноукраїнський національний технічний університет; 31 – Сумський державний університет; 32 – Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського; 33 – НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»; 34 – Харківський національний автомобільно-дорожній університет; 35 – Харківський національний університет міського

господарства імені О.М. Бекетова; 36 – НТУ «ХПІ»; 37 – Харківський національний університет радіоелектроніки; 38 – Державний біотехнологічний університет; 39 – Український державний університет залізничного транспорту; 40 – Українська інженерно-педагогічна академія; 41 – Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ»; 42 – Харківський національний університет Повітряних Сил ім. Кожедуба; 43 – Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара; 44 – Український державний університет науки і технологій; 45 – НТУ «Дніпровська політехніка»; 46 – Придніпровська державна академія будівництва та архітектури; 47 – Український державний хіміко-технологічний університет; 48 – Дніпровський державний технічний університет; 49 – Криворізький національний університет; 50 – Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського; 51 – НУ «Запорізька політехніка»; 52 – Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного; 53 – Національний університет кораблебудування ім. Макарова; 54 – Чорноморський національний університет імені Петра Могили; 55 – НУ «Одеська політехніка»; 56 – Одеська державна академія будівництва та архітектури; 57 – Одеський національний морський університет; 58 – НУ «Одеська морська академія»; 59 – Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку; 60 – Херсонський національний технічний університет; 61 – Приазовський державний технічний університет; 62 – Донецький національний технічний університет; 63 – Донбаська національна академія будівництва і архітектури; 64 – Донбаська державна машинобудівна академія.

Відповідно результатам здійсненої кластеризації закладів вищої освіти за рівнем привабливості для партнерства в сфері дуального навчання з автомобілебудівними підприємствами України, найбільш привабливими для здійснення освітнього процесу за дуальною формою спільно з підприємствами автомобільної індустрії є наступні заклади вищої освіти України: НУ «Львівська політехніка», Луцький національний технічний університет, Національний університет водного господарства та природокористування, Тернопільський національний технічний університет ім. Пулюя, Вінницький національний технічний університет, НТУ України «КПІ ім. Ігоря Сікорського», Національний транспортний університет, Національний авіаційний університет, Київський національний університет технологій та дизайну, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київський національний університет будівництва і архітектури, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, НТУ «ХПІ», Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Український державний університет науки і технологій, НТУ «Дніпровська політехніка», Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, Український державний хіміко-технологічний університет, Криворізький національний

університет, НУ «Запорізька політехніка», НУ «Одеська політехніка», Донецький національний технічний університет.

Література

1. ВНЗ України. Інститути, університети, академії (444 закладів). URL: <https://www.education.ua/ua/universities> (дата звернення: 14.10.2023).
2. Della. Розрахунок відстані між містами. URL: <https://della.com.ua/distance> (дата звернення: 13.10.2023).
3. Довідник ВНЗ. URL: <https://osvita.ua/vnz/guide> (дата звернення: 14.10.2023).
4. Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України № 426 від 13.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0929-23> (дата звернення: 11.10.2023).
5. Рейтинг університетів України «Топ-200 Україна 2023». URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=7923> (дата звернення: 15.10.2023).
6. Шевченко І.Ю. Дуальна освіта як основа кадрового забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємств автомобілебудування України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 171–185. DOI: [10.32983/2222-4459-2019-2-171-185](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-171-185).

БРЕУС Денис, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ КЛАСТЕРІВ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Агропромисловий комплекс та сільські території і їх розвиток – сфери, що мають специфічні умови функціонування, які вимагають детальнішого розгляду проблем державного втручання в соціально-економічні процеси. Результативність та ефективність державного регулювання економічної політики в аграрній сфері досягається не лише збільшенням обсягів сільськогосподарського виробництва, а й стабільним розвитком сільських територій, високим рівнем розвитку інфраструктури аграрного ринку, пошуком нових ринків та каналів збуту продукції, формуванням конкурентного середовища агропродовольчого сектору на внутрішньому ринку та впливом на світові ціни. Хоча майже 30% населення ЄС проживає в цих районах, сільське населення скорочується та старіє, а в сільській місцевості більша частка людей зазнає ризику бідності та соціальної ізоляції, ніж у містах [3].

Агропромисловий комплекс (АПК) України є важливим сектором національної економіки, який об'єднує різні види економічної діяльності щодо виробництва сільськогосподарської продукції, продуктів харчування, а також доставки їх до кінцевого споживач. За результатами 2021 року сільське господарство дало найвищий відсоток до ВВП серед усіх галузей економіки – більше 10%. На агропродовольчу продукцію також припадає найбільший відсоток у загальному експорті України – близько 41% за 2021 рік [4].

АПК є результатом розвитку агропромислової інтеграції – синтезу сільського господарства і промисловості.

Агропромислова інтеграція – це органічне поєднання сільського господарства і галузей промисловості, транспорту, торгівлі тощо, які обслуговують сільське господарство, постачають ресурси і доводять його продукцію до споживача.

Агропромислова інтеграція розвивається вертикально і горизонтально. Вертикальна інтеграція означає міжгалузеве кооперування підприємств і виробництв різних галузей, технологічно й організаційно пов'язаних між собою. Вона забезпечує єдність і безперервність виробничого і технологічного процесів, тобто оптимальне проходження товарної маси від виробництва сировини до випуску і доставки споживачу готової продукції, а також зумовлює зниження витрат, підвищення ефективності виробництва і якості продукції. Головними організаційно – господарськими формами повної вертикальної інтеграції, в яких відбувається технологічне, економічне й організаційне злиття промисловості і сільського господарства, є агропромислові підприємства, об'єднання, комбінати, агрофірми, агроторгові підприємства тощо.

Горизонтальна інтеграція – це система взаємозв'язків між підприємствами однієї галузі. Вона забезпечує поглиблення спеціалізації окремих ланок єдиного технологічного процесу, зниження затрат виробництва. Ця форма інтеграції найпоширеніша в сільському господарстві у сфері основного виробництва у вигляді спеціалізованих господарств, мікроекономічних підприємств тощо.

Міністерство аграрної політики та продовольства презентувало «Стратегію розвитку агропромислового комплексу». Серед напрямів розвитку аграрного комплексу України передбачається:

- повна вертикальна інтеграція, локалізація та імпортозаміщення;
- повна переробка вторинних відходів, вироблення біометану;
- побудова розвиненої переробки (м'ясна продукція, корми для тваринництва, рослина олія, молочна продукція, овочі та фрукти);
- нове виробництво сільськогосподарської техніки;
- розвиток аграрної логістики;
- інші напрями [5].

Саме для забезпечення розвитку агропромислового комплексу важливим питання є спрямування зусиль на створення інноваційних агропромислових кластерів.

У наукових працях поняття «кластер» тлумачиться як територіально відокремлена інтегрована система, заснована на єдиній, розробленій для потреб кластера інноваційній та інвестиційній політиці. Об'єднання в кластер на основі вертикальної інтеграції формує не спонтанну концентрацію різноманітних технологічних винаходів, а певну систему поширення нових знань і технологій. При цьому найважливішою умовою ефективної трансформації винаходів в інновації, а інновацій в конкурентні переваги є формування мережі стійких зв'язків між усіма учасниками кластера [1].

Кластеризація аграрної економіки – це системний інноваційний процес територіально – галузево – мережевого об'єднання взаємопов'язаних спільними інтересами підприємств і організацій у конкретній діяльності, для забезпечення раціонального використання їх ресурсного потенціалу, збільшення обсягів виробництва кінцевої продукції і підвищення її конкретності на ринку та сприяння сталому розвитку агропромислового виробництва і сільських територій.

Створенню сучасних інноваційних агропромислових кластерів в Україні сприяє реформа децентралізації, метою якої є формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад [3].

Саме для сільських територій децентралізація передбачає процес розширення й зміцнення їх прав та повноважень при одночасному звуженні прав і повноважень відповідних центральних органів управління з метою оптимізації та підвищення ефективності управління суспільно важливими справами, найповнішої реалізації місцевих інтересів [2].

У системі розвитку сільських територій важливу роль відіграє:

- використання потенціалу територій за участі товаровиробників та ініціативи сільських територіальних громад;
- використання трудового потенціалу, за умови продуктивної зайнятості у сільській місцевості;
- формування та реалізації програм розвитку і, відповідно, забезпечення високої якості життя сільського населення;
- забезпечення диверсифікованого розвитку сільських територій.

Диверсифікацію розвитку сільських територій в умовах децентралізації слід розглядати як комплекс заходів, спрямованих на урізноманітнення сільськогосподарської та несільськогосподарської діяльності на сільських територіях, розширення джерел фінансування програм сільського розвитку та заходів, організованих об'єднаними територіальними громадами та трансформацію форм власності та господарювання з метою розширення сфер зайнятості та доходів сільського населення на основі інтегрованого підходу й через реалізацію процедур інформаційного забезпечення (стратегічна екологічна

оцінка, експертні оцінки завдяки процедурам моніторингу соціо – еколого – економічних показників).

Диверсифікацію розвитку сільських територій повинна ґрунтуватися на засадах єдності й цілісності, врахуванні процесу децентралізація, який здійснюється шляхом формування громад (це дозволить жителям села приймати участь в управлінні громадою), з обов’язковим врахуванням географічних, економічних, екологічних, етнічних та демографічних особливостей кожного сільського територіального утворення.

Формування інноваційних агропромислових кластерів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності сільських територій, можливостям залучення іноземних інвестицій; покращенню взаємодії різних груп стейкхолдерів, підвищенню рівня співпраці між науковими інститутами і кластерами з метою використання інноваційних проєктів [7].

Література

1. Головня Ю.І. Формування агропромислових кластерів як фактор інноваційного розвитку в посткризових умовах // Ефективна економіка електронний журнал. 2013. №4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921> (дата звернення 08.10.2023).
2. Гуторов О.І. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 820–823.
3. Коваль П. Оцінка результативності та ефективності аграрної політики України у 2021 році (Аналітичний звіт). Київ, березень 2023.
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України / За 2021 рік Україна збільшила зовнішньоторговельний обіг с/г продукції та продовольчих товарів // Новини. URL: <http://agroconf.org/content/u-2021-roci-chastka-produkciyi-agrarnogo-sektoru-stanovila-41-vid-zagalnogo-eksportu> (дата звернення 09.10.2023).
5. Міністерство аграрної політики та продовольства України / Стратегія розвитку агропромислового комплексу // Презентація. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/strategiya-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu> (дата звернення 09.10.2023).
6. Урядовий портал / Реформа децентралізації // Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення 11.10.2023).
7. Хомюк Н.Л. Диверсифікація розвитку сільських територій як економічна категорія. Організаційно-економічні засади інформаційного забезпечення економіки: колективна монографія. Рівне : НУВГП, 2018. С. 232–242.

ГРИГАЛЮНАС Дмитро, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТЕЙКХОЛДЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах швидкого технологічного прогресу та постійних змін у суспільстві вкрай важливо постійно пристосовувати методи та підходи до співпраці між усіма учасниками територіального розвитку. Інновації стають ключовим інструментом для забезпечення гнучкості та відкритості у взаємодії різних зацікавлених сторін. Також вони сприяють розвитку творчого потенціалу та вирішенню складних завдань у галузі територіального розвитку.

Актуальність теми «Інноваційні підходи до стейкхолдерської взаємодії в територіальному розвитку» полягає в тому, що сучасні виклики та можливості, що існують у сфері територіального розвитку, вимагають нових та креативних рішень. Інноваційні методи стають ключовим чинником у досягненні ефективної взаємодії між стейкхолдерами. Глобалізація, швидкий технологічний прогрес, зміни в умовах розвитку та зростання соціокультурних вимог створюють потребу у нових, інноваційних методах співпраці. Інновації можуть полегшити комунікацію та співпрацю між стейкхолдерами, забезпечити сталість проєктів у сфері територіального розвитку, сприяти врахуванню потреб громадян та розробці відкритих, інклюзивних стратегій розвитку. Зважаючи на фінансові обмеження та необхідність оптимізації ресурсів, інноваційні підходи дозволяють залучити фінансування та створити сприятливі умови для спільного розвитку регіонів. Отже, інноваційна стейкхолдерська взаємодія в територіальному розвитку стає важливим інструментом для досягнення сталого, ефективного та інклюзивного росту у різних галузях та сферах громадянського суспільства. Громадянське суспільство складається з неприбуткових організацій, активістських груп, волонтерських організацій, професійних асоціацій та інших громадських ініціатив, які працюють незалежно від урядових структур. Ці організації можуть зосереджуватися на різних сферах, таких як права людини, освіта, здоров'я, захист навколишнього середовища, культура тощо.

Рівень вивченості даної теми досить глибокий, оскільки вчені з усього світу вже протягом багатьох років звертають увагу на визначення інноваційних підходів до стейкхолдерської взаємодії задля територіальному розвитку. Це підтверджується інтересом та активними дискусіями серед численних науковців, таких як: Д. Олійник [1], Т. Барановська [2], І. Галько [3], О. Нижник [4], І. Ярошенко [5] та багато інших.

У сучасному світі, розвиток суспільства та зростання впливу глобалізації призвели до того, що взаємодія між різними зацікавленими сторонами стала невід'ємною частиною успішного територіального розвитку. Ця взаємодія охоплює громадські організації, підприємства, місцеву владу та інші зацікавлені

групи, і вимагає застосування нових, інноваційних підходів для досягнення стійких та результативних зрушень у сфері територіального розвитку.

Нижче подано інноваційні методи, які можуть вплинути на взаємодію між стейкхолдерами у процесі територіального розвитку:

1. Інтерактивні Інформаційні Платформи:

Створення онлайн-форумів та чатів:

Створення онлайн-платформ, де громадськість, представники влади і бізнес можуть спілкуватися та обговорювати ідеї та проєкти в режимі реального часу. Це забезпечить інтенсивний обмін думками між учасниками та створить сприятливу атмосферу для взаєморозуміння.

Мобільні додатки для громадської участі:

Розробка програм, які спрощують голосування, збір думок і отримання відгуків від громади. Це сприяє швидкої та зручної взаємодії з владою і призводить до прийняття більш результативних рішень у галузі територіального розвитку.

2. Розвиток громадсько-приватного партнерства:

Стимулювання інноваційних проєктів:

Фінансова підтримка і забезпечення ресурсами для громадських та бізнес-ініціатив, які спрямовані на розвиток територій в соціальній та економічній сферах. Це може включати в себе грантові програми, проведення конкурсів на кращі проєкти та надання інших стимулів для новаторських ідей.

Формування технічних та експертних груп:

Створення груп експертів, які допомагатимуть розглядати та оцінювати проєкти. Це забезпечить високий рівень професіоналізму та об'єктивність в оцінці проєктів.

3. Використання відкритих даних та інтелектуальних технологій:

Створення відкритих даних для прозорості:

Створення інформаційних платформ, де будуть представлені дані про проєкти територіального розвитку, їх вартість і вплив на громаду. Це сприятиме прозорості та відкритості в управлінні ресурсами.

Використання інтелектуальних технологій:

Застосування штучного інтелекту для аналізу значних обсягів даних про потреби громад і для передбачення можливих шляхів розвитку. Це дозволить приймати більш досконалі та науково обґрунтовані рішення та ефективно реагувати на потреби спільнот.

4. Розвиток культури участі громадян:

Навчання та інформування:

Організація тренінгів, семінарів та інших навчальних заходів для громадян щодо їхніх прав та можливостей участі у різних ініціативах. Це сприятиме зростанню рівня свідомості та активності громадськості.

Підтримка громадських ініціатив:

Заохочення громадських організацій ініціювати та реалізовувати власні проекти в сфері територіального розвитку. Державна підтримка може включати в себе фінансову допомогу, надання ресурсів чи консультування.

У сучасному світі, де співпраця та взаємодія між різними групами інтересів є ключовим елементом досягнення сталого розвитку, інноваційні підходи до стейкхолдерської взаємодії в територіальному розвитку визначають нові стандарти та напрямки розвитку суспільства. Застосування сучасних технологій, відкритості даних, залучення громадськості та бізнес-середовища в рішення територіальних проблем робить цей процес більш ефективним, демократичним та спрямованим на конкретні результати.

Інтерактивні інформаційні платформи, громадсько-приватні партнерства, використання відкритих даних та інтелектуальних технологій, розвиток культури участі громадян є кроками вперед у створенні відкритого, прозорого та взаємодопоміжного середовища. Ці інноваційні підходи не лише забезпечують збалансовану взаємодію між всіма стейкхолдерами, але й роблять їх активними учасниками процесу розвитку своїх територій.

Важливо підкреслити, що впровадження інновацій у стейкхолдерську взаємодію – це вкрай важлива інвестиція в майбутнє. Це сприяє зростанню довіри між громадськістю, бізнесом і владою, створює умови для спільної відповідальності за територіальний розвиток і забезпечує сталість соціальних та економічних зрушень. Разом із тим, ці інновації створюють нові можливості для творчості, сприяючи економічному росту та покращенню якості життя територіальних громад.

Таким чином, інноваційні підходи до стейкхолдерської взаємодії не тільки реагують на сучасні виклики, але й визначають майбутнє розвитку суспільства. Це спосіб впоратися із складними проблемами та побудови стабільного та розвинутого суспільства для сучасного покоління та нащадків.

Література

1. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи : аналіт. доповідь / Д. І. Олійник. К. : НІСД, 2018. 52 с.
2. Децентралізація влади як основний напрям вдосконалення державної політики розвитку територіальної громади / Т. М. Барановська // Актуальні проблеми державного управління. 2015. №2. С. 145–153.
3. Теоретичні аспекти фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в умовах децентралізації / І. М. Галько // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 6(128). С. 127–131
4. Теоретичні аспекти впливу децентралізації на розвиток держави та територіальних громад / О. М. Нижник // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2016. №3. С. 56–62

5. Соціально-економічний розвиток територіальних громад в умовах фінансової децентралізації. / І. В. Ярошенко // Проблеми економіки. 2016. №4. С. 67–76.

ІКОННИКОВ Владислав, здобувач вищої освіти
ступеня доктора філософії кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Вбачається, що в повоєнний періоді в українському суспільстві буде здійснена переоцінку поняття «відповідальність», зокрема, коли розглядається роль відповідальності бізнесу. Метою даної роботи є аналіз обґрунтованості соціальної відповідальності бізнесу в умовах технологічної трансформації.

Згідно з Оксфордським словником англійської мови [1], «відповідальність» це: (1) Стан або факт наявності зобов'язання вирішувати щось, чи мати контроль над чимось; (2) Стан або факт бути відповідальним (підзвітним) чи звинуваченим в чомусь; (3) Моральне зобов'язання поводитись правильно по відношенню до когось або чогось; (4) Можливість чи здатність діяти самостійно та приймати рішення без дозволу.

Зазначена інтерпретація «відповідальності» є результатом етимологічної еволюції під впливом досліджень різних аспектів цього багатогранного явища протягом століть.

Хоча розуміння відповідальності, напевно, з'явилося з появою людини, та пов'язані питання розглядалися древньокитайськими та древньогрецькими філософами, згадки щодо застосування поняття «відповідальність», з'явилися в сучасних європейських мов з'явилися наприкінці XVIII століття, переважно в політичному контексті [17]. Дослідження Керолла, Фрімена, Гаріга, Меле та інших довели що корпоративна соціальна відповідальність є важливою для суспільства, та, як автор доведе планує довести далі, є досить динамічними та неоднозначними.

Мода на відповідальність

Стрімкий розвиток глобалізації, що розпочався з другої половини 20-го століття зробив дуже актуальним питання колективної відповідальності. Це питання досліджували різні філософи, серед яких можна назвати: Спіркіна О.Г., Джоеля Фейнберга, Вільямс Бернард, Давид Льюїс та інші.

Мода на етичність та соціальну відповідальність спонукає різні види діяльності знаходити важливі важелі впливу на своїх зацікавлених сторін. Поняття відповідальності прослідковується навіть у тих сферах, які, як правило, не асоціюються з мораллю.

В той же час, такий тренд призводить до звернення негативної уваги на соціально невідповідальну поведінку, наприклад: скандали Theranos, Dieselgate, у банківській сфері, неетичні практики глобальних компаній або їх постачальників (Nike, Nestlé), екологічні катастрофи, спричинені діяльністю нафтових компаній, скандали з компаніями, метою яких є підвищення довіри та надання незалежної та неупередженої думки (аудиторські компанії, рейтингові агентства, ФІФА), неетичні поведінки осіб держав тощо.

Існуюче визначення соціальної відповідальності в ISO 26000 [2], як відповідальності організації щодо впливу її рішень та дій на суспільство та екологію, через прозору та етичну поведінку, є досить «розмитим», та буде залежати від багатьох чинників, таких як: середовища, культури, соціального статусу, роду занять тощо [16].

Це дозволяє зробити висновок, що відгук суспільства, як правило, є реактивною реакцією саме на такі скандали, а також, що розуміння соціальної відповідальності є досить динамічним та в більшості випадків не може упередити нові «незнайомі» проблеми.

Раціональна соціальна відповідальність

Відповідальне ставлення до принципів може призводити до недоотримання значних вигід (що були б отримані за рахунок іншої поведінки), а також до втрат від дотримання таких принципів.

З першого погляду, можна зробити висновок, що соціальна відповідальність негативно впливає на фінансові показники, і здається що, в кращому разі, призводить до перерозподілу благ в соціумі. Але результати досліджень [4, 8, 9, 12, 16] свідчать, що соціальна відповідальність є вигідною, та більш того, відсутність соціальної відповідальності призводить до ризиків сталого розвитку.

Саме акцент на важливості сталого розвитку роблять як дослідники, [11, 20], так і держави, міжнародні та міждержавні організації.

Відповідальність в епоху технологій

Відносно новим питанням в сприйнятті соціальної відповідальності є відповідальність технологій та технологічних компаній. Бурхливий розвиток технологій вже надає плоди та вимальовує світле майбутнє економіки «Машина-до-Мащини» (M2M), «Інтернету Речей» (IoT), Штучного Інтелекту (ШІ) [3, 5, 10, 13, 14], Blockchain та інших технологій. В той же час, проведений автором аналіз корпоративних сайтів найбільших технологічних компаній (Dell, Google, IBM, Intel, Microsoft, Meta, OpenAI, Samsung) свідчить про те, що всі вони занепокоєні добробутом зовнішніх користувачів, тобто теж наслідують сучасні підходи до корпоративної соціальної та цифрової відповідальності. Та, якщо виходити з того, що вони повністю керують технологіями, а також що їх місії будуть виконуватись, можна сподіватись на стале та «прекрасне» майбутнє...

...Але, швидкий розвиток чогось, як правило, призводить до додаткових викликів, які на думку окремих авторів, є критичними для людства. Наприклад, Shoshana Zuboff та багато інших доводять, що це призводить до суттєвої асиметрії в знаннях та силі між технологічними компаніями та іншим соціумом

[10, 15], також створюються наступні виклики: автоматизація технологіями роботи та навичок людей, руйнування цілих індустрій [7, 10], ризики деградації, захворювань та збільшення соціальної нерівності суспільства [10], «зменшення» прав людини [10], можливість використання вікон Овертона для маніпулювання та навіть зміни парадигми суспільства [10]. Занепокоєння розвитком технологій та їх надлюдськими можливостями висказує, наприклад Geoffrey Hinton, який був в минулому Vice President Google та якого в окремих джерелах називають хрещеним батьком ШІ [21], а Керівник SEC, Gary Gensler, прямо каже про майже неминучу кризу, яка буде спричинена ШІ [6].

Те, що ризики сприймаються серйозно свідчить нещодавня Bletchley декларація 28 країн (включаючи США, Китай, Велика Британія, ЄС, Індія, Австралія) щодо співпраці у відповідь на потенційний катастрофічний ризик для людства з боку ШІ [19], а також наявність програмних продуктів, які перешкоджають штучному інтелекту [18].

Потрібно відзначити, що вже триває активна робота в напрямку створення Кодексів Етики, присвячених штучному інтелекту (ШІ) [20], та створюються правила для технологій.

Дослідники вважають, що дотримання правил поведінки, таких як Corporate Digital Responsibility (CDR), дозволить підвищити довіру до технологічного бізнесу та отримати конкурентні переваги [10].

Погоджуючись з тим, що технології несуть ризики, а також з Geoffrey Hinton [21] у тому, що розвиток буде неможливо зупинити, та сподіваючись, що буде реалізований не найгірший сценарій, пропонується зосередитись на можливостях управління бізнес-процесами в епоху технологій та можливих аспектах соціальної відповідальності.

Зокрема, пропонується розглянути питання наскільки можна покладатись на технології в прийнятті рішень та які є межі керування людиною чимось за допомогою технологій. Можливо, саме відсутність достатньої кількості менеджерів, що працюють з технологіями та розуміють їх і буде одним з основних стримуючих факторів розвитку технологій. Так, закритість та складність програмного коду, а також можливість нестабільної роботи нових технологій, створюють для менеджерів ризики керованості та персональної відповідальності за те, що вони не повністю розуміють.

Проведені автором експерименти використання чату GPT3.5/4, дозволяють зробити попередню гіпотезу, що, людині сьогодні поки що не варто повністю покладатися на висновки технологій та рішення, прийняті за допомогою технологій, тому що обов'язково потребують додаткової участі людини (Human Intelligence). Припускаємо, що, в більшості випадків, менеджери сприймають новітні технології, як чорну скриньку, яка видає результат на підставі введеної інформації, але повної довіри до такої інформації у менеджера не може бути. Тобто, адаптація технологій буде залежати від ризик апетитів менеджменту та бізнесу.

Відкритими залишаються питання, як управляти процесами, а також сприймати відповідальність технологічних компаній та машин, якщо машини зможуть самостійно приймати рішення. Залишаючи питання взаємодії людини з розумними машинами фантастам та спеціальним організаціям, наприклад OpenAI, допускаємо, що з розвитком технологій питання менеджменту будуть ускладнюватись, та менеджери майбутнього можливо будуть ставити наступні питання:

- Наскільки можна покласти відповідальність на машину за її дії?
- Що включає в себе обов'язки машини перед людиною та суспільством?
- За якими критеріями машина має приймати рішення з точки зору людини?
- Чи існує відповідальність машини перед іншими машинами (зокрема, в економіці M2M)?
- Що станеться, якщо розуміння відповідальності машини не буде збігатися з людським?
- Яке рішення буде приймати машина в разі наявності дилеми та чи буде вона інформувати про це людину?
- Чи зможуть машини вимагати відповідальності від інших, в тому числі людей, коли дії суперечать інтересам інших (людей чи машин)?

Якщо подивитись на логіку дій комп'ютерних програм, які вже зараз «граючись» перемагають чемпіонів світу з шахів, стає питання чи можна взагалі керувати технологією спираючись виключно на логіку людини?! Тому, вбачається, що наявні правила та бачення будуть змінюватись з новими викликами в найближчому майбутньому.

Виходячи з наведеного вище, можна зробити висновок, що сталий розвиток суспільства зараз вимагає участі державних та наддержавних установ в регулюванні правил «гри» на бурхливо зростаючому «дикому» ринку технологій.

У межах цього документу ці питання також залишаються частково відкритими, та планується їх подальше дослідження.

Дослідження показало важливість відповідальної поведінки та сталим розвитком суспільства, що є дуже актуальним для сьогоденних та повоєнних реалій України.

За результатами вищенаведеного можна зробити висновок, що розвиток соціальної відповідальності бізнесу природно пов'язаний з тим, що більш соціально-відповідальні бізнеси – є більш сталими в довгостроковій перспективі, тому що «грають в гру з ненульовим результатом». Такий підхід в перспективі відіграє роль захисного механізму, що знижує ризики та призводить до сталого позитивного результату.

Слід зазначити, що соціальна відповідальність, зазвичай, сприймається як дотримання вже відомих правил та базується на минулих помилках соціуму, що в технологічний вік може бути недостатнім, тому вбачається необхідним

мати проактивні механізми виявлення не врегульованих потенційних конфліктів як в соціумі, так і всередині організацій.

Література

1. Оксфордський тлумачний словник. URL: <https://en.oxforddictionaries.com> (дата звернення: 23.10.2023).
2. Офіційний сайт International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/home.html> (дата звернення: 11.10.2023).
3. Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. ISBN 978-0-393-25429-7. (дата звернення: 23.10.2023).
4. Andrew Stark. What's the Matter with Business Ethics? / Harvard Business Review. May–June 1993. – URL: <https://hbr.org/1993/05/whats-the-matter-with-business-ethics> (дата звернення: 23.10.2023).
5. Blockchain technology in supply chain operations: Applications, challenges and research opportunities/Pankaj Dutta, Tsan-Ming Choi, Surabhi Somani, Richa Butala. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1366554520307183>. (дата звернення: 23.10.2023).
6. CFOs keep focus on tech, profitability: Grant Thornton. Grace Noto/CFODive Oct. 16, 2023. URL: <https://goo.su/PhzS73> (дата звернення 24.10.2023).
7. Corporate Responsibility in the Digital Era. Michael Wade/ MIT SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT – April 28, 2020. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/corporate-responsibility-in-the-digital-era/> (дата звернення 24.10.2023).
8. Corporate Social Responsibility. The shape of a history, 1945 – 2004/ Center for Ethical Business Cultures. URL: http://www.cebcglobal.org/wp-content/uploads/2015/02/CSR-The_Shape_of_a_History.pdf (дата звернення: 23.10.2023).
9. Corporate Social Responsibility: Private Self-Regulation is Not Enough /IFC materials. URL: <https://www.ifc.org> (дата звернення: 20.11.2023).
10. Herden, C.J., Alliu, E., Cakici, A. et al. “Corporate Digital Responsibility”. NachhaltigkeitsManagementForum 29, 13–29 (2021). URL: <https://doi.org/10.1007/s00550-020-00509-x> (дата звернення 25.10.2023).
11. Michael Porter's Competitive Firm Became Bankrupted. URL: <http://laszlo-zsolnai.net/content/michael-porter%E2%80%99s-competitive-firm-became-bankrupted> (дата звернення: 13.11.2023)
12. Moses L. Pava and Joshua Krausz. The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00382958> (дата звернення: 23.10.2023).
13. Restuccia, F.; D'oro, S.; Melodia, T. Securing the internet of things in the age of machine learning and software-defined networking. IEEE Internet Things J.

- 2018, 1, 1–14. URL: <https://sci-hub.se/10.1109/JIOT.2018.2846040> (дата звернення: 23.10.2023).
14. Sandner, P.; Lange, A.; Schulden, P. The Role of the CFO of an Industrial Company: An Analysis of the Impact of Blockchain Technology. *Future Internet* 2020, 12, 128. URL: <https://doi.org/10.3390/fi12080128> (дата звернення: 13.11.2023).
15. Sustainability and Corporate Social Responsibility: How to Integrate Social Responsibility Objectives with Business Incentives for Value Creation and Profit Maximization / IFC materials. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/7b1cd50048a7e84fafcfef6060ad5911/Madrid_Talking_Points_WEB.pdf?MOD=AJPERES (дата звернення: 23.10.2023).
16. The Internet Encyclopedia of Philosophy (IEP) (ISSN 2161-0002). URL: <http://www.iep.utm.edu/> (дата звернення: 23.10.2023).
17. This new data poisoning tool lets artists fight back against generative AI. By Melissa Heikkilä archive/ MTI Technology Review – October 23, 2023. URL: <https://www.technologyreview.com/2023/10/23/1082189/data-poisoning-artists-fight-generative-ai/> (дата звернення 24.10.2023).
18. UK, US, EU and China sign declaration of AI's 'catastrophic' danger/ TheGuardian. URL: <https://www.theguardian.com/technology/2023/nov/01/uk-us-eu-and-china-sign-declaration-of-ais-catastrophic-danger> (дата звернення 1.11.2023)
19. Wayne Visser. The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. URL: <https://goo.su/XUuqC> (дата звернення: 23.10.2023).
20. Why neural net pioneer Geoffrey Hinton is sounding the alarm on AI. By Sara Brown/ MIT SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT – May 23, 2023. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/why-neural-net-pioneer-geoffrey-hinton-sounding-alarm-ai> (дата звернення 24.10.2023).

КУЛИК Дмитро, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПОБУДОВА АЛГОРИТМУ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ПРОЕКТАХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

На сьогодні регіональний розвиток є одним із найважливіших завдань задля соціально-економічного, екологічного, культурного прогресу як у контексті окремої території, так і всієї країни в цілому. В умовах високо динамічного та надскладного процесу регіонального розвитку, який додатково ускладнено війною в Україні, виникає проблема, яка полягає у низькому рівні зацікавленості та координації серед груп стейкхолдерів, що впливає на процес досягнення

спільної мети. Сучасні виклики та можливості в контексті регіонального розвитку вимагають застосування інноваційних підходів, серед яких: побудова ефективного алгоритму взаємодії зацікавлених сторін щодо формування, планування та реалізації проєктів регіонального розвитку.

Основною метою регіонального розвитку є: збільшення соціально-економічного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та внутрішнього потенціалу регіону. Забезпечення реалізації регіонального розвитку стає можливим за рахунок інноваційного підходу, а саме: активного залучення зацікавлених сторін до процесів планування та реалізації регіонального розвитку, встановлення партнерських відносин між ними [4]. Регіональний розвиток вважається багатоаспектним процесом, який включає в себе втілення позитивних соціально-економічних, гуманітарних, культурних та екологічних змін [1]. Проєкти регіонального розвитку за своєю структурою мають окрему специфіку і є інструментом стимуляції соціально-економічного, культурного, галузевого та екологічного зростання окремого регіону. Проєкти регіонального розвитку – це серія заходів, яка потребує чіткого керівництва на кожному етапі реалізації через свою систематичність і складність [1].

Для успішної взаємодії стейкхолдерів важливо побудувати структурований та ефективний алгоритм їх взаємодії. За своєю структурою алгоритм повинен охоплювати весь процес взаємодії, включаючи наступний перелік етапів: ідентифікація, аналіз стейкхолдерів, планування комунікації, залучення до процесів, моніторинг діяльності, вирішення конфліктів та оцінювання результатів впровадження проєкту. Таким чином, загальна мета алгоритму взаємодії стейкхолдерів є побудова вискоєфективної взаємодії зацікавлених сторін для досягнення цілей проєкту та задоволення інтересів стейкхолдерів, рисунок 1.

Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів одні із найважливіших етапів побудови взаємодії. На даних етапах постає необхідність ідентифікувати ключові групи стейкхолдерів, їх інтереси та вплив, що можна реалізувати шляхом застосування «моделі значущості», яка дозволить проаналізувати все коло можливих стейкхолдерів та на основі їх атрибутів виділити ключові групи, їх інтереси, рівень впливу тощо [5]. Бабиц Т.О. у процесі дослідження залучення зацікавлених сторін зазначає перелік питань, які виникають на початку процесу взаємодії стейкхолдерів проєктів, а саме: проблеми ідентифікація ключових стейкхолдерів, їх інтересів, питання щодо реалізації цих інтересів, визначення потенційних конфліктів і вивчення механізмів впливу та співпраці із зацікавленими сторонами, що будуть задовольняти обидві сторони [2]. Планування комунікації можна вважати ключовою частиною наведеного алгоритму, тому як визначення стратегії комунікації дозволяє налагодити ефективну комунікацію та встановити партнерські стосунки між стейкхолдерами, що також допоможе вмотивувати стейкхолдерів приймати участь у реалізації проєктів. Брак інформації та діалогу здатен викликати сумніви серед стейкхолдерів, що у свою чергу обмежить здатність приймати чіткі та

раціональні рішення, а відсутність ефективної стратегії комунікації здатна призвести до нераціональних витрат та конфліктів між стейкхолдерами.

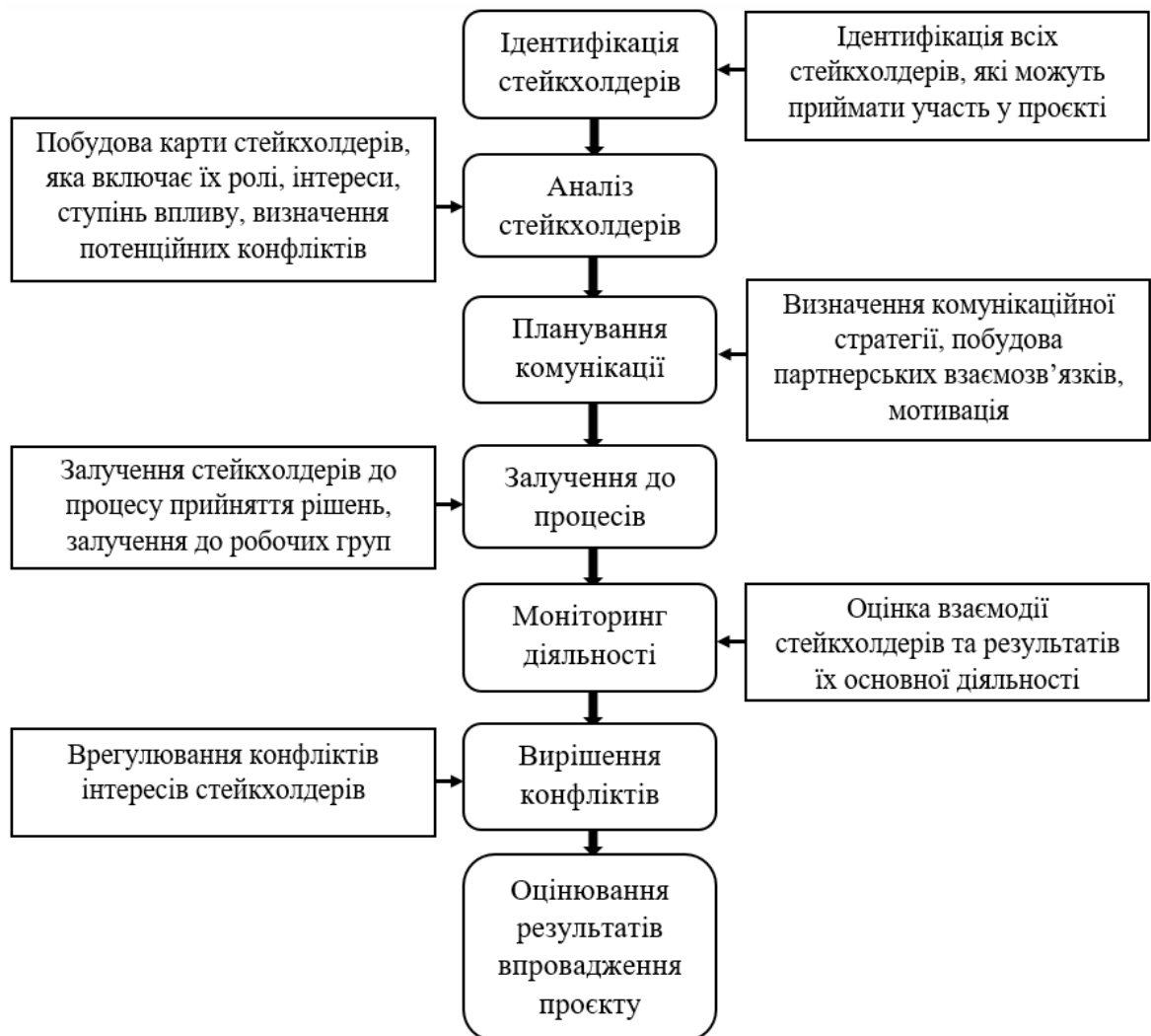


Рисунок 1 – Алгоритм взаємодії стейкхолдерів у проєктах регіонального розвитку

Джерело: складено автором

Етап залучення стейкхолдерів характеризується їх участю у робочих групах, тобто які приймають участь у консультаційних зібраннях та мають можливість впливати на процес прийняття ключових рішень [3]. Окрім того, постає необхідність у доповненні алгоритму етапом відслідковування діяльності стейкхолдерів, що також передбачає корегування неефективних рішень. Різність інтересів, особливо коли інтереси є суперечливими надалі провокують конфлікти між стейкхолдерами регіонального розвитку, що негативно впливає на процес реалізації проєкту регіонального розвитку, тому постає необхідність у попередженні та вирішенні виникаючих конфліктів. Останнім етапом

алгоритму взаємодії є оцінка результатів впровадження проєкту, який дозволяє визначити ступінь досягнення мети проєкту.

Використання алгоритму дозволить вирішити проблеми, які виникають в процесі взаємодії стейкхолдерів та відкриває додаткові можливості, а саме:

–оптимізувати процес планування та реалізації проєктів регіонального розвитку та зробити його більш гнучким та керованим, мінімізувати ступінь ризиків або ефективно їх нівелювати, передбачити всі можливі проблеми;

–об'єднати окремі групи стейкхолдерів для досягнення більшого потенціалу та налагодити ефективний комунікаційний процес між стейкхолдерами проєктів регіонального розвитку;

–сформувати партнерські взаємовідносини між зацікавленими сторонами, що покращить взаємодію між ними.

Література

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII : станом на 21 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 17.08.2023).

2. Бабиц Т.О. Особливості підготовки плану залучення зацікавлених сторін міжнародного проєкту (детальний гайд). Академічні візії. 2023. №21. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/442/405> (дата звернення 26.10.23).

3. Чепелюк М.І., Куцкій С.С. Стратегії взаємодії компанії зі стейкхолдерами в забезпеченні сталого розвитку: глобальний аспект. БізнесІнфом. 2020. №12. С. 460–464.

4. Fonseca L., Nieth L. The role of universities in regional development strategies: A comparison across actors and policy stages. European Urban and Regional Studies. 2021. Vol. 28, no. 3. P. 298–315.

5. Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997), “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, Academy of Management Review, Vol. 22 No. 4, pp. 853–886.

МІРОШНІЧЕНКО Ілля, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Публічно-приватне партнерство передбачає різноманітні форми взаємодії між державними або місцевими органами влади, з одного боку, та приватним бізнесом або некомерційними організаціями, з іншого. Особливістю цієї форми

співпраці є те, що партнери спільно сприяють виконанню певних завдань, враховуючи принципи розподілу праці та ризику. Управління територіальним розвитком – це спеціально організована система заходів, спрямованих на забезпечення сталого та збалансованого відтворення соціального, економічного та природного потенціалу території, підвищення рівня та якості життя населення. Комплексні дії часто включають можливості для стимулювання розвитку, створення нових робочих місць і розширення економічної діяльності, що є інтересом для місцевої громади.

Світова практика свідчить, що одним із основних механізмів розширення ресурсної бази, залучення невикористаних резервів економічного розвитку, вдосконалення управління загальнодержавною та муніципальною (державною) власністю є публічно-приватне партнерство (ППП). Такі партнерства є відносно новим явищем у світовій економіці та відображають процес розширення та ускладнення форм взаємодії між урядами та бізнесом. Завдяки використанню механізмів ДПП можна підвищити ефективність взаємовигідного співробітництва між державою та приватним сектором, покращити якість послуг, що надаються, прискорити модернізацію інфраструктури, необхідної для диверсифікації економіки.

Міжнародний досвід узагальнено, висвітлюючи основні етапи розробки та створення PPP, як показано на рисунку 1.

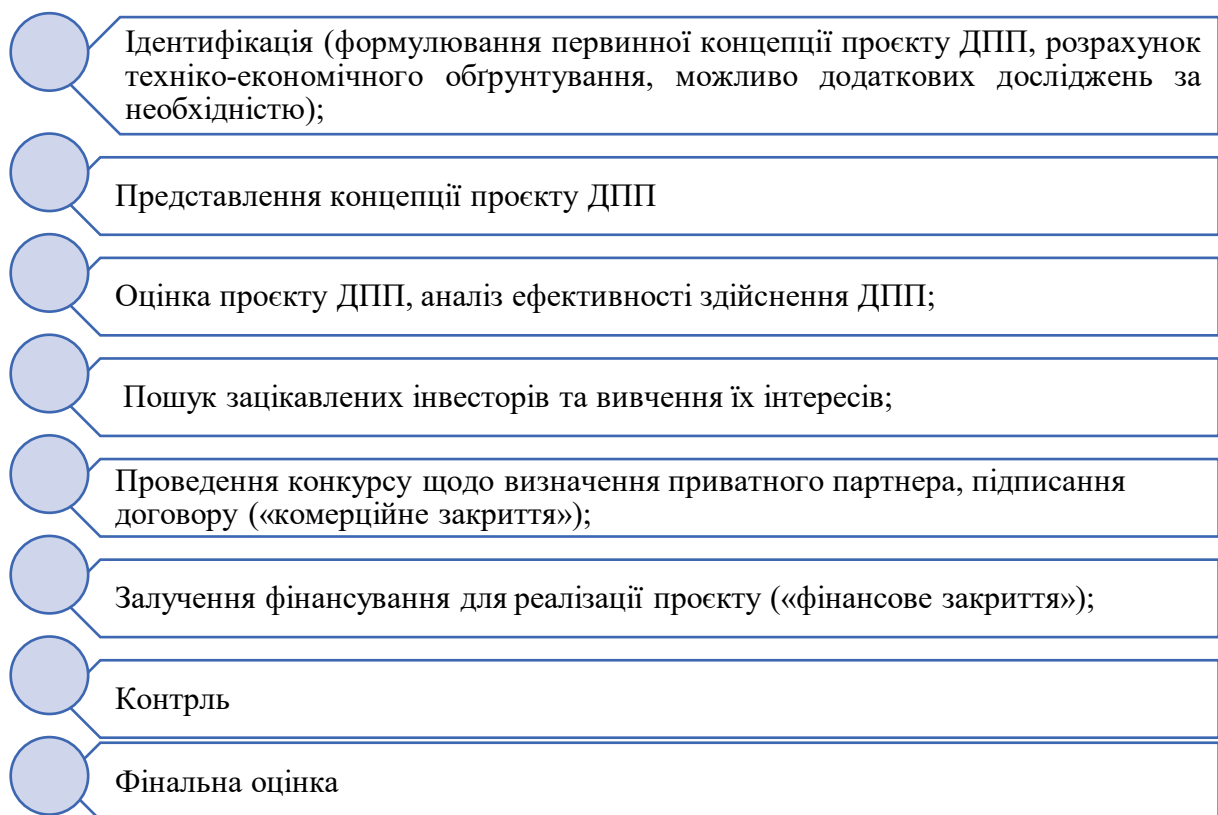


Рисунок 1 – Етапи створення публічно-приватних партнерств
Складено автором за джерелом [4]

Основним елементом створення партнерства між державним і приватним секторами є наявність спільного інтересу між державним і приватним секторами, а також більша ефективність реалізації проєкту за допомогою механізму партнерства порівняно з іншими методами (рис. 2).

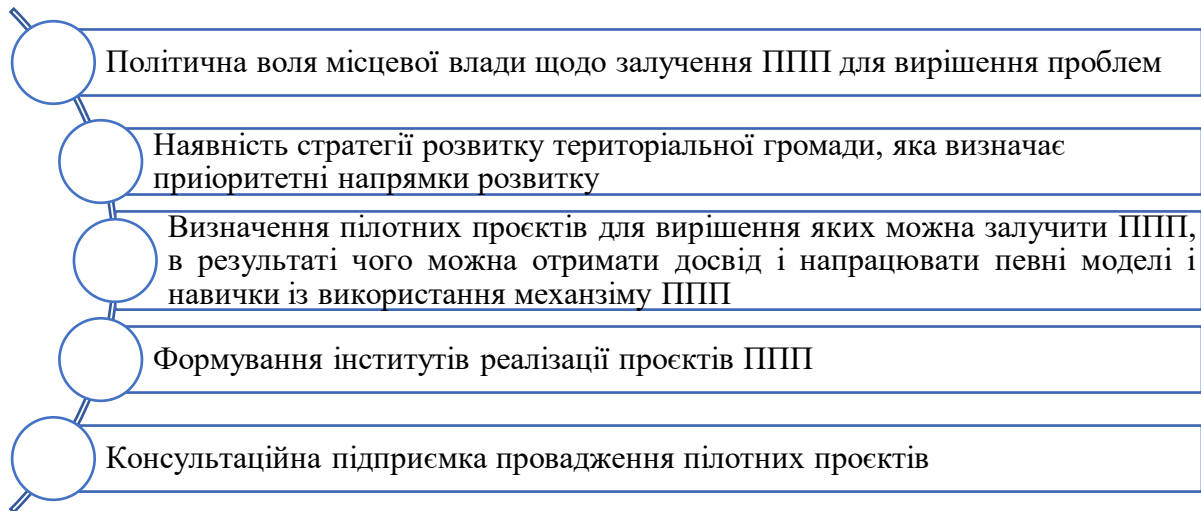


Рисунок 2 – Передумови успішної реалізації проєктів публічно-приватного партнерства

Складено автором за джерелом [4]

На теперішній час визнано певний перелік вимог для успішної реалізації державно-приватного партнерства:

- наявність позитивного соціально-економічного ефекту (зменшення фіскального впливу на бюджет, можливість співфінансування сторонами);
- наявність комерційної складової та привабливості для потенційних інвесторів (прийнятні фінансові показники, наявність техніко-економічного обґрунтування приватним інвестором, наявність стійкого попиту на результати праці ППП, відсутність бар'єрів для входу приватного партнера на ринок, термін реалізації проєкту 2-3 роки);
- джерело повернення інвестицій – плата за результати роботи ППП;
- проєкт не передбачає суттєвих інвестицій у суміжну інфраструктуру;
- публічний партнер має бути розпорядником чи власником земельної ділянки, де реалізується проєкт.

Визначені умови допоможуть місцевій владі успішно брати участь у проєкті публічно-приватного партнерства, а приватному партнеру розуміти компетентність місцевої влади.

Взаємодія органів державної та/або місцевої влади, з одного боку, та приватного сектору, з іншого, щодо об'єднання ресурсів і потенціалів, справедливого розподілу ризиків між сторонами-партнерами дозволить активно

залучати інвестиції, якісно та вчасно реалізовувати соціальні проекти, покращувати якість послуг, що надаються населенню, підвищення якості та рівня життя населення, сприяння регіональному розвитку.

Треба відзначити що така робота ведеться в цьому напрямку. Так Агенцією ДПП підписано Меморандум про співпрацю з Міністерством розвитку громад та територій України, державними установами «Офіс із залучення та підтримки інвестицій» та «Офіс з розвитку підприємництва та експорту» 25.11.2021 р. Головним чином меморандум спрямований на підтримку місцевих органів влади щодо створення партнерств та надання освітніх послуг приватним партнерам щодо розуміння механізмів роботи публічно-приватних партнерств. З об'єктивних причин робота над цими проектами призупинилася, але є нагальне питання щодо її відновлення.

Література

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII : станом на 21 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 17.08.2023).
2. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. № 2404VI станом на 03.09.2023р. URL: : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>. дата звернення: 17.08.2023).
3. Вивчення оптимальних моделей державно-приватного партнерства для промислових парків в Яворові і Новому Роздолі URL : <http://www.institute.lviv.ua/doc/02ppp.pdf>.
4. Кредісов А. І. Державно приватне партнерство: світовий досвід та його використання в Україні / А. І. Кредісов, А. О. Білоус. // Науковий журнал «Економіка України». 2016. № 651. С. 4–14.
5. Ngai S. Public participation in public private partnership projects – the way forward / Ngai., 2016. 144 p.

РАК Ілля, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ В КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У важкі часи кризи і війни, які нещодавно вразили Україну, інформаційні технології (ІТ) можуть виявитися потужним інструментом для відновлення та розвитку окремих територій. Вони не лише сприяють підтримці підприємств промислової та соціальної інфраструктури, а також створюють нові можливості для забезпечення сталого економічного розвитку національного господарства.

Науковці та економісти практики знаходять шляхи для використання ІТ-сфери у розвитку та відновлення економіки країни. Серед українських вчених варто виділити: Голуб, В.М., Демченко, Є.Г [1], Олійник. Д. І. [2], Петрук Н. Г. [3], Кучерявенко, О. М. [4], та багато інших.

ІТ-компанії мають потужний потенціал відігравати важливу роль у відновленні України. До шляхів, за якими ІТ-компанії можуть приймати участь у цьому процесі можна віднести:

- розробка інформаційних рішень для державних структур: ІТ-компанії можуть створювати програмне забезпечення для урядових органів, яке допоможе вдосконалити державне управління, забезпечити транспарентність та зменшити корупцію;

- цифровізація громадських послуг: ІТ-компанії можуть сприяти впровадженню електронного урядування, що дозволить громадянам отримувати послуги більш зручно та ефективно;

- розвиток інфраструктури та телекомунікацій: ІТ-компанії можуть вкладати в розвиток та модернізацію інфраструктури, включаючи широкопasmовий доступ до Інтернету та мережі зв'язку, особливо на віддалених або постраждалих територіях;

- підтримка освіти та розвиток робочої сили: ІТ-компанії можуть створювати програми підтримки освіти та навчання в областях, пов'язаних з інформаційними технологіями, щоб підвищити кваліфікацію та конкурентоспроможність місцевої робочої сили;

- розвиток інноваційних кластерів: співпраця між ІТ-компаніями та стартапами може сприяти створенню інноваційних кластерів, що підтримують розвиток нових технологій та бізнес-ідей;

- підтримка підприємств сфери експорту послуг: Україна має потенціал для експорту ІТ-послуг, та ІТ-компанії можуть допомогти розвивати цей сектор та залучати замовників з-за кордону;

- соціальна відповідальність: Активна позиція ІТ-компанії, яка полягає в постійній взаємодії із суспільством та розв'язанні соціальних проблем спрямована на поліпшення життя населення та розвиток суспільства;

- створення робочих місць: За рахунок розширення бізнесу та інвестицій, ІТ-компанії можуть створювати нові робочі місця, що сприяє підвищенню рівня зайнятості.

Залучення ІТ-сектору до відновлення може значно сприяти сталому економічному розвитку та покращенню соціально-економічних показників в Україні.

Використання сучасних інформаційних технологій в відновленні територій дозволить:

- забезпечити ефективність відновлення інфраструктури: інструменти, котрі може створити ІТ-сектор допоможе планувати та координувати процес відновлення, що дозволяє зробити його більш швидким та ефективним.

Використання геопросторових аналітичних систем, наприклад, дозволяє точно визначити потреби та пріоритети відновлення об'єктів;

- прискорити створення інноваційних рішень: Умови відновлення можуть сприяти створенню нових інноваційних рішень у галузі ІТ. Наприклад, розвиток «розумних» міст та інфраструктури може стати основою для нових технологій та стартапів;

- підвищення доступу до освіти та робочої сили: Інтернет та дистанційне навчання дозволяють мешканцям відновлюваних територій отримувати доступ до якісної освіти, що сприяє розвитку робочої сили та зменшенню безробіття;

- підтримка підприємств та створення нових робочих місць: ІТ-сектор може стати ключовою галуззю для відновлення та розвитку підприємств на постраждалих територіях, створюючи їх інвестиційну привабливість та нові робочі місця.

Також існують певні виклики щодо використання сучасних інформаційних технологій в відновленні територій:

- неоднаковий доступ до ІТ: однією з найбільших проблем є нерівний доступ до ІТ-інфраструктури та освіти. Це може гальмувати розвиток на певних територіях;

- кібербезпека: з використанням ІТ зростає загроза кібератак та витоку конфіденційної інформації. Недостатня кібербезпека може стати важливим обмеженням впровадження ІТ-технологій;

- навчання та навички: впровадження ІТ вимагає високо кваліфікованої робочої сили. Недостатність можливостей отримання необхідних навичок може гальмувати відновлення та розвиток постраждалих територій.

Індустрія інформаційних технологій у відновленні та розвитку територій України в повоєнні часи має великий потенціал. Важливо розглядати це як комплексний підхід, враховуючи переваги та недоліки, та робити все можливе для забезпечення рівного доступу до ІТ бізнесу та ІТ освіти для всіх верств населення. Тільки в такий спосіб Україна зможе подолати виклики відновлення та забезпечити сталий розвиток.

Література

1. Голуб, В.М., Демченко, Є.Г. Інформаційні технології в економіці. Центр учбової літератури / 2016. С. 89–101.

2. Кучерявенко, О. М. Використання інформаційних технологій в регіональному розвитку. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2018. С. 68–72.

3. Олійник. Д. І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи : аналіт. доповідь. К. : НІСД. 2018. 52 с.

4. Петрук Н. Г. Інформаційні технології та їх вплив на соціально-економічний розвиток регіонів. Економіка та суспільство. 2019. С. 110–115.

РЯБОВОЛ Дмитро, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії кафедри економічної теорії та економічних методів управління, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВА КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Сучасний світ переживає період цифрової революції, яка трансформує господарські, соціальні та культурні сфери життя. Ці зміни здатні як зруйнувати ринкові структури та сформовані правила гри, так і стати надійним фундаментом для подальшого розвитку. При цьому, як наголошує нобелівський лауреат Пол Ромер, саме технологічний прогрес може бути потужним каталізатором зростання. На його думку, зростання в такому випадку буде обумовленим перш за все ендогенним технологічним розвитком – таким, який залежить від акторів всередині економіки [1].

У врахуванні впливу цифрової конкуренції на регіональний розвиток в рамках сучасної економіки України, це положення слід розглядати як обґрунтовану базу. Почнемо із того, що самі інноваційні ідеї та концепції їхнього створення не є повноцінним предметом конкурентної боротьби, оскільки через їх природу нескінченності вони не можуть бути повністю вичерпані. Додатково, згідно з думкою професора George Mason University, Моріса Куглера [те ж джерело], інноваційні ідеї можуть надавати сталу віддачу, створюючи нову цінність незалежно від кількості осіб або організацій, які використовують їх як основу концепції своєї діяльності.

У світлі сучасного стану та динаміки розвитку економіки України, важливо відзначити необхідність можливого перегляду вектора її напрямку, з акцентом на додаткове сприяння цифровим інноваціям. Такий підхід дозволить більш повно реалізувати потенціал як людського творчого ресурсу, так і сприяти зниженню соціальної напруженості завдяки створенню більшої кількості робочих місць у цифрових галузях економіки.

В той самий час, цифрові ринки на сьогодні є полем підвищеної конкурентної боротьби, що може вплинути на зазначені ініціативи. Розглядаючи аспект конкуренції в регіональному контексті, можна класифікувати цей процес за категоріями в рамках двох «рівнів» впливу, які, проте, є частиною єдиного механізму: конкуренція на цифрових ринках; конкуренція на ринках, що проходять цифровізацію.

Важко визначити чітку межу між цими двома категоріями, але водночас необхідно з'ясувати сутність їх впливу. Так, глобальні цифрові ринки, як правило, не мають строгих меж, які обмежували б їх проникнення на регіональний рівень. Це особливо помітно на прикладі численних продуктів, що існують лише в цифровому форматі та швидко набули безпрецедентної популярності. Що важливо, такі продукти найчастіше поширюються за моделлю

«freemium», коли користувач спершу може спробувати безкоштовну версію з обмеженим функціоналом, а потім перейти до платного варіанту [2].

Друга категорія відображає конкуренцію на традиційних ринках, які знаходяться на етапі цифровізації. Наприклад, «Нова пошта», першою на українському ринку представила цифровізовану службу доставки на рівні світових гравців. Або ж численні онлайн-маркетплейси та агрегатори, завдяки яким покупець може замовити товар без потреби відвідувати фізичний торговий центр. Цей процес відбувається значно повільніше першого, але, фактично, є його логічним продовженням, зміцнюючи роль цифрових технологій у розвитку країни та окремого регіону.

На додаток, цифровізація традиційних ринкових ніш, по суті, є наслідком і стала реальністю завдяки впровадженню ряду цифрових рішень, адаптованих до конкретних умов. У певних випадках це стало можливим завдяки використанню готових кастомізованих SaaS-рішень, у той час, як інші компанії самостійно розробили потрібні цифрові платформи та інструменти. Така взаємодія між категоріями конкуренції на цифрових та цифровізованих ринках може бути представлена у наступний спосіб (рис. 1)



Рисунок 1 – Структурні взаємовідносини двох рівнів конкуренції

Джерело: розроблено автором

Як видно на Рисунку 1, конкуренція на ринках, що проходять цифровізацію, які часто мають більшу «зв'язаність» з конкретним регіоном, у великій мірі пов'язана з глобальною конкуренцією на ринку винятково цифрових товарів та послуг. Важливість акцентування уваги на цьому аспекті у контексті вивчення конкуренції як драйвера регіонального розвитку в Україні визначається тим, що

від успіху регулювання та стимулювання цього процесу залежить динаміка економічного та соціального розвитку регіону.

На відміну від глобальних цифрових ринків, багато локальних гравців намагаються інвестувати перш за все в розвиток інфраструктури свого регіону, а не виводити прибуток на користь глобальної організації. На додачу до цього, характер конкуренції на цифровізованих ринках сприяє якісному зростанню ефективності роботи та зайнятості через активний розвиток та експансію таких компаній. Навіть попри автоматизацію багатьох процесів, яка дає можливість вивільнити частину робочого часу.

При цьому важливо відзначити позитивний баланс зайнятості. Незважаючи на постійне переформатування вимог до працівників (змінюються потрібні навички, набір необхідних знань), це призводить до позитивних змін завдяки підвищенню якості та конкурентоздатності людського капіталу через спеціалізоване навчання, проходження курсів підвищення кваліфікації тощо. Механічні операції замінюються роботами або програмним забезпеченням, тоді як людина може протягом робочого часу створювати більш інноваційні продукти праці, ніж раніше.

Додатково, можна навести приклади таких компаній в Україні, які вже успішно адаптувалися до цифрової конкуренції та стали лідерами на ринку, завдяки інноваційним рішенням та застосуванню новітніх технологій у своїй діяльності. Це свідчить про те, що регіональні ринки України мають великий потенціал для росту та розвитку в умовах глобальної цифровізації.

До конкретних прикладів в Україні можна віднести розвиток таких стартапів, як «Rozetka» – найбільший онлайн-ритейлер в Україні. Почавши свою діяльність як магазин електроніки, він тепер пропонує широкий спектр товарів і послуг за допомогою цифрових рішень – онлайн платформа, додаток тощо. Ще один приклад – «Monobank», перший мобільний банк в Україні, який за короткий час став одним з лідерів банківської сфери завдяки своїм цифровим інноваціям.

На відміну від глобальних цифрових ринків, такі компанії інвестують у розвиток інфраструктури свого регіону, не намагаючись виводити прибуток на користь глобальних гігантів. Вони також сприяють зростанню кількості якісних робочих місць в регіоні.

Тож, зростання цифрової конкуренції в Україні призводить до зміни вимог до професійних навичок працівників. Дедалі більше компаній шукають спеціалістів у сфері ІТ, аналітики даних, спеціалістів з маркетингу та інших областях, які володіють сучасними цифровими навичками. Така тенденція стимулює освітні установи пропонувати новітні програми навчання та курси для підготовки спеціалістів, які відповідали б сучасним вимогам ринку праці.

У контексті ролі цифровізації у розвитку економіки Харківського регіону слід зазначити значущі досягнення у стимулюванні розвитку ІТ-інфраструктури з метою підвищення конкурентоспроможності на регіональному та національному рівнях. Харків, як один з провідних ІТ-центрів України, демонструє успішну практику цього процесу [3]. Цифрова конкуренція посилює

регіональний розвиток, відкриваючи нові горизонти для підприємців та інвесторів. Харківський досвід у цій сфері може служити зразком для інших регіонів України у впровадженні цифрових інновацій.

Департамент цифрової трансформації, як одна з ключових ініціатив, відіграє важливу роль у підвищенні довіри громадян до цифрової інфраструктури, а також спрощує діяльність багатьох компаній в регіоні.

На наш погляд, важливо продовжувати цей процес, наголошувати на визначенні найбільш перспективних напрямків розвитку регіону, серед яких – подальше розширення цифрового ринку. Такий підхід дозволить ефективно долати теперішні виклики, покращувати показники соціального та економічного розвитку, а також залучати іноземні інвестиції для подальшого позиціонування регіону як сучасного IT-хабу світового класу.

Література

1. Matsangou, E. Romer's endogenous growth theory could provide a solution for global problems. URL : <https://www.worldfinance.com/markets/romers-endogenous-growth-theory-could-provide-a-solution-for-global-problems> (дата звернення 24.10.2023).
2. Kumar, V. Making “Freemium” Work. Harvard Business Review. URL : <https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work> (дата звернення 24.10.2023).
3. Г.М. Коломієць, О.В. Меленцова, Ю.Г. Гузненков, І.Л. Дідорчук Розд.3.4. Сполучені кластери в стратегії розвитку регіону.с.303-321 монографія Вплив стейкхолдерів на розвиток територій : монографія / за заг. ред. В. П. Третяк. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 433 с.

ХОРОШКО Олег, заступник голови Харківської районної ради

ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД З МІСЦЕВИМИ ДЕРЖАВНИМИ АДМІНІСТРАЦІЯМИ

В Україні на сьогодні є актуальна проблема взаємодії територіальних громад (далі – громад) з місцевими державними адміністраціями. Ця тема має велике значення для побудови демократичного та ефективного управління на місцевому рівні.

В Україні з 2014 року триває реформа децентралізації, відповідно до прийнятого Закону України від 16.04.2020 № 562-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад», Кабінетом Міністрів України визначено адміністративні центри та затверджено території 1470 спроможних територіальних громад, у яких були проведені місцеві вибори у 2020 році на новій територіальній основі [1]. Але на жаль, реформа децентралізації ще і досі незавершена. Необхідно чітко розмежування повноважень між органами

місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади, законодавче врегулювання порядку вирішення питань адміністративно-територіального устрою, закріплення децентралізації в Основному Законі – для повноцінного завершення реформи місцевого самоврядування і територіальної організації влади [2]. У зв'язку з незавершеністю реформи децентралізації все частіше виникає багато запитань щодо взаємодії громад з місцевими державними адміністраціями, іншими органами державної виконавчої влади. Розглянемо основні аспекти цієї проблематики [3]:

1. Недостатня відкритість і доступність інформації. Один із головних викликів взаємодії громад з місцевими державними адміністраціями полягає в тому, що інформація про роботу останніх не завжди є відкритою та доступною для громадян. Це ускладнює їхню можливість брати активну участь у прийнятті рішень та контролювати діяльність органів влади. Важливо відзначити, що така неясність і недоступність інформації порушують прозорість та відкритість процесів управління на місцевому рівні та підпирають демократичні принципи. У багатьох випадках, інформація про засідання місцевих органів влади, прийняті рішення, розподіл бюджетних коштів, а також інші ключові аспекти діяльності місцевих державних адміністрацій залишаються недоступними для громадян. Це створює стіну невідомості між громадами та владними структурами, яка перешкоджає громадянам вільно отримувати інформацію, необхідну для оцінки роботи влади та прийняття обґрунтованих рішень у відношенні до громад.

У такій ситуації, важливим є розвиток механізмів та інструментів, спрямованих на забезпечення відкритості та доступності інформації про діяльність місцевих державних адміністрацій. Це може включати в себе публікацію інформації на веб-сайтах органів влади, організацію публічних засідань, де громадяни мають можливість висловити свої погляди, та інші способи забезпечення відкритості та доступності процесів прийняття рішень. Таким чином, вирішення проблеми доступності та відкритості інформації є ключовим елементом зміцнення громадської участі та забезпечення ефективності місцевого управління.

2. Недостатній рівень громадської участі. Не завжди громади відчують себе частиною процесів прийняття рішень на місцевому рівні. Брак можливостей для активної участі у владних структурах призводить до відчуття відчуженості та незадоволеності серед громадян. Ця проблема є надзвичайно важливою, оскільки активна участь громадян є основою функціонування демократичного суспільства та забезпечення легітимності влади на місцевому рівні. Багато громадян відчують, що вони не мають достатньої можливості впливати на рішення, які стосуються їхнього місця проживання. Це може бути пов'язано з недостатнім інформуванням про можливості громадської участі, а також зі складністю процедур і процесів, які обмежують доступ до влади. В результаті, громадяни відчують себе відчуженими від влади та не відчують, що їхні голоси важливі. Відчуття відчуженості та незадоволеності може призводити до апатії серед громадян і зменшувати їхню зацікавленість у впливі на рішення

на місцевому рівні. Це небезпечно, оскільки активна участь громадян є важливою складовою демократичного процесу та гарантує, що рішення, які приймаються, відповідають інтересам громади.

Для вирішення цієї проблеми необхідно створити більше можливостей для громадян брати активну участь у прийнятті рішень на місцевому рівні. Це може включати в себе організацію громадських обговорень, засідань, в яких громадяни можуть висловлювати свої погляди, а також забезпечення доступності інформації про роботу органів влади. Крім того, важливо враховувати думку громадян у прийнятті рішень та створювати механізми для їхньої репрезентації в органах місцевого самоврядування.

Таким чином, розв'язання проблеми відчуженості та незадоволеності серед громадян важливе для зміцнення демократії на місцевому рівні та забезпечення більш ефективного та відкритого управління.

3. Бюрократичні бар'єри. Часто громади стикаються з складністю бюрократичних процедур та процесів прийняття рішень у місцевих адміністраціях. Це ускладнює здійснення їхніх ініціатив та реалізацію проєктів. Ця проблема є суттєвою для розвитку громад та реалізації їхніх намірів. Бюрократія та складність процедур часто стають перешкодою для громад, які прагнуть здійснити власні ініціативи та розвивати свої території. Наприклад, процедури отримання дозволів, реєстрації проєктів чи здійснення будівельних робіт можуть бути вкрай складними та тривалими. Це не лише затримує реалізацію проєктів, але і збільшує їхню вартість та знижує ефективність. Більш того, надмірна бюрократія може стати додатковим стимулом до корупційних практик, оскільки громади можуть відчувати необхідність використовувати «шляхи спрощення» для отримання необхідних документів чи дозволів.

Для вирішення цієї проблеми важливо спростити та оптимізувати бюрократичні процедури на місцевому рівні. Це може включати в себе впровадження електронних систем, спрямованих на автоматизацію процесів та зменшення паперової волокити, а також спрощення процедур видачі дозволів та реєстрації проєктів. Важливо також надавати громадам консультації та підтримку у подоланні бюрократичних перешкод. Більш простий та доступний процес прийняття рішень на місцевому рівні допоможе стимулювати розвиток громад та сприяти реалізації їхніх ініціатив та проєктів.

4. Нерівний розподіл ресурсів. Нерівномірний розподіл бюджетних коштів та інших ресурсів між різними громадами може призводити до виникнення конфліктів та нерівності в розвитку районів. Ця проблема не менш актуальна та важлива для забезпечення справедливого та рівного розвитку всіх територій та підтримки соціальної справедливості, коли одні громади отримують значно більше бюджетних коштів та ресурсів, ніж інші, це створює нерівні умови для розвитку та підтримки. Громади з обмеженими ресурсами можуть мати обмежені можливості для розвитку і підвищення якості життя своїх мешканців, такий нерівномірний розподіл може викликати конфлікти між громадами,

особливо коли ресурси або бюджет виділяються без належної прозорості і участі громадян.

Для вирішення цієї проблеми важливо встановити справедливі та прозорі механізми розподілу бюджетних коштів та ресурсів. Це може включати в себе розробку критеріїв, які враховують потреби та можливості кожної громади, а також впровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності витрат бюджетних коштів (субвенцій, дотацій). Важливо наголосити, що справедливий розподіл ресурсів сприяє сталому розвитку громад, забезпечує соціальну справедливість та сприяє зміцненню довіри між громадами та владними органами.

5. Відсутність механізмів контролю. Громади часто відчують відсутність ефективних механізмів контролю за діяльністю місцевих державних адміністрацій, що стимулює неконструктивну поведінку чиновників та владних структур. Ця проблема не лише підриває довіру громад до владних органів, але і може спричиняти корупційну діяльність та інші негативні наслідки. Недостатня можливість громад контролювати діяльність місцевих державних адміністрацій може вести до неконструктивної поведінки чиновників, так як вони не відчують відповідальності перед громадою за свої дії. Це може включати в себе відкладання прийняття важливих рішень, використання ресурсів для власної користі, а також ігнорування потреб та побажань громад.

Для розв'язання цієї проблеми важливо створити ефективні механізми контролю та нагляду за діяльністю місцевих державних адміністрацій. Це може охоплювати, як законодавче посилення ролі обласних і районних рад, які представляють спільні інтереси громад та мають можливість перевіряти діяльність органів влади, так і інші механізми забезпечення прозорості та відкритості у діяльності.

Крім того, важливо враховувати думку громади при прийнятті рішень та включати їх у процеси контролю та моніторингу. Громадяни повинні мати можливість висловлювати свої погляди, вносити пропозиції та вимагати відповідальності від обранців та чиновників. Таким чином, створення ефективних механізмів контролю за діяльністю місцевих державних адміністрацій є важливим елементом зміцнення довіри громад до влади та забезпечення відкритості та ефективності місцевого управління.

6. Вплив корупції. Наявність корупційних схем і практик у взаємодії між громадами та місцевими державними адміністраціями підриває довіру громадян до влади та обмежує розвиток територій. Ця серйозна проблема відбивається на ефективності місцевого управління, економічному розвитку та соціальному благополуччі громад. Корупційні практики можуть охоплювати різні аспекти взаємодії між громадами та місцевими державними адміністраціями, включаючи отримання дозволів, розподіл бюджетних коштів, земельні справи, закупівлі та інші сфери. Корупція призводить до несправедливого розподілу ресурсів, вищих витрат для громад та підриває їхню спроможність забезпечувати якісні послуги та розвивати свої території.

Головним негативним наслідком корупції є підрив довіри громадян до влади. Коли громадяни бачать, що владні структури працюють на користь обранців та чиновників, а не на користь громади в цілому, вони відчують розчарування та безпорадність, це може призводити до апатії та відчуття відчуженості громадян від процесів прийняття рішень та управління.

Для боротьби з корупцією важливо встановити ефективні механізми контролю та нагляду за діяльністю владних структур, розробити кодекси поведінки для чиновників, забезпечити прозору процедуру вибору керівництва місцевих адміністрацій, та сприяти участі громадян у контролі та моніторингу. Лише шляхом активного впровадження антикорупційних заходів можна відновити довіру громад до влади та забезпечити сталий розвиток територій.

Висновок. Вирішення проблем взаємодії громад з місцевими державними адміністраціями є серйозним та важливим для побудови демократичного суспільства та забезпечення ефективного управління на місцевому рівні. Потрібно сприяти активній участі громад у процесах прийняття рішень та створювати умови для їхнього більшого впливу на розвиток своїх територій. Для вирішення цих проблем необхідно переглянути та удосконалити законодавство, спрямоване на підвищення рівня громадської участі та відкритості діяльності органів місцевого самоврядування.

Пропонується:

- законодавчо закріпити та технічно реалізувати право громадян відповідної громади подавати електронні петиції та проводити місцеві референдуми з питань забезпечення життєдіяльності саме цих громад;
- створити єдиний державний реєстр проєктів рішень/рішень рад, розпоряджень голів (керівників) відповідних рад (обласних, районних, громад);
- запровадити інститут префектів замість місцевих державних адміністрацій.

Таким чином, реалізація вищевказаних кроків надасть змогу суттєво підвищити, як прозорість та довіру громадян до діяльності адміністрації громад, так само і підняти соціально-економічні показники у громаді, завдяки підвищенню ефективності роботи та зниженню рівня впливу корупційних чинників. А запровадження інституту префектів - надасть новий поштовх для імплементації провідних західних практик у забезпеченні роботи та взаємодії громад з місцевими органами державної виконавчої влади.

Література

1. Закону України від 16.04.2020 № 562-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад». Веб-портал Верховної ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-20#Text> (дата звернення 19.10.2023).

2. Пріоритети законодавчого порядку денного щодо децентралізації у 2023 році. Державний веб-портал з питань реформи децентралізації. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/16086> (дата звернення 19.10.2023).

3. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с.

ВАСИЛЕНКО Вікторія, магістрант кафедри економічної теорії
та економічних методів управління,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НЕПРИБУТКОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В ПЕРІОД ПОСТ-КРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Спільнота дослідників та практиків звертають увагу на посилення нестабільності й складності оточення, в яких зараз знаходиться Україна, що змушує власників та керівників організацій орієнтуватися на вироблення адекватних цим умовам методів стратегічного управління. Сфера бізнеса з високим рівнем конкуренції сприймає виклики, пов'язані з рішеннями на середню та довгострокову перспективу та застосуванням методів стратегічного управління, як обов'язкові і звичні явища. При цьому в сфері неприбуткових організацій або неприбуткових підприємств даний аспект все ще недооцінюється.

На етапі поступового звикання до довготривалого стану кризи управлінці та власники починають усвідомлювати важливість ефективних стратегічних рішень, які в найближчій перспективі нададуть змогу організаціям не просто вижити в умовах кризи і подальшої пост-кризи, але і розвиватися в правильному напрямку.

Дослідження думки керівників [1], що було проведено в липні 2023 року серед 130 опитаних неприбуткових підприємств медичної сфери різних регіонів України показало, що серед загальних тем лідерства та управління, саме стратегічне управління є для респондентів найбільш важливим (рис.1).

Опитані були керівники вищої ланки медичних закладів муніципальної форми власності, які всі є неприбутковими комунальними підприємствами (рис. 2)

Імовірний результат опитування, що показує такий високий рівень зацікавленості, може бути викликаний в першу чергу дефіцитом знань та навичок в цій галузі управління серед опитуваних керівників.

Слабкість і недостатність правильних вирішальних рішень керівників та власників неприбуткових підприємств в умовах кризи та пост-кризи можуть бути в першу чергу зумовлені недостатністю знань та практики. Серед найбільш слабких сторін в навичках стратегічного управління, які спостерігаються

в українських керівників підприємств, зазвичай дослідники виділяють перелічені нижче.

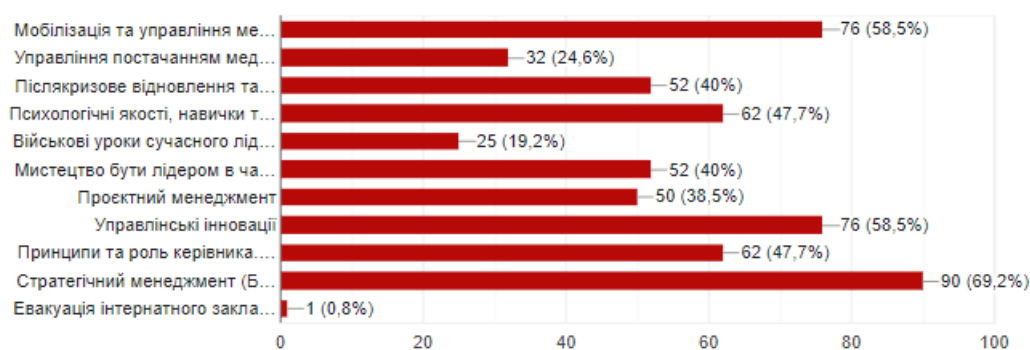


Рисунок 1— Розподіл пріоритетності тем з лідерства та управління серед опитаних

Джерело: розроблено авторкою на основі [1]

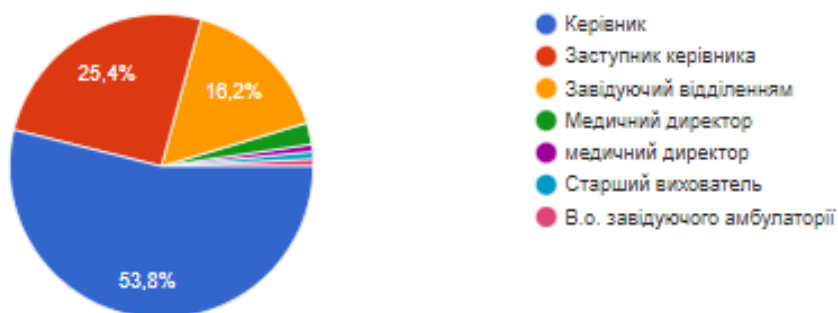


Рисунок 2 – Розподіл посад серед опитуваних

Джерело: розроблено авторкою на основі [1]

Перш за все, це недостатня увага до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що в свою чергу призводить до втрати конкурентних переваг та можливостей розвитку організації [2] або можливостей консолідації зусиль для взаємовигідної співпраці.

Наступним аспектом відзначають неясність та нестабільність довгострокової мети, принципів та цінностей підприємства, тобто в цілому слабкі навички стратегування, що ускладнює формування та реалізацію довгострокового плану організації [3]. Можна впевнено сказати, що в галузі неприбуткових організацій, особливо в медичній сфері, в цілому все ще низький рівень навичок планування та управління, що часто викликає потребу залучати сторонню консультаційну підтримку.

Важливо також зазначити неефективне використання сучасних інструментів та методологій стратегічного управління, таких як SWOT-аналіз, стратегічна карта, балансова система показників тощо [3], що є продовження

попередньо згаданої проблеми. Через це українські компанії мають тенденцію дотримуватися короткострокового підходу, схильні діяти відразу із зацікавленістю в досягненні швидких короткострокових результатів, не виділяючи достатньо часу для стратегічного планування на довгострокову перспективу.

Наступним фактором виступає низький рівень інноваційності та креативності в пошуку нових ідей, продуктів та ринків [4]. Для цього може бути цілий ряд причин і всі вони призводить для недостатньої спроможності адаптуватися до змін у нестабільному зовнішньому середовищі та враховувати ризики та невизначеності.

Черговою пов'язаною причиною спеціалісти називають відсутність комунікації та взаємодії з командою. Всі практики зазначають, що важливо вести ефективний діалог та співпрацювати з командою та співробітниками на всіх рівнях організації для успішної реалізації стратегії. Це зберігає лояльність, знижує рівень помилок та конфліктів, створює атмосферу довіри, що обов'язково призводить до позитивного клімату і стану в організації в цілому [5].

Надалі дослідники звертають увагу на відсутність орієнтації на клієнта та консолідації зусиль в галузі, у випадку медичних підприємств – на пацієнта. Це призводить до того, що деякі підприємства можуть недооцінювати важливість розуміння потреб та очікувань клієнтів при розробці стратегії і втрачають позиції на ринку медичних послуг, де зараз суттєво зросла конкуренція, особливо в зв'язку з викликаною війною демографічною кризою, яка вже спостерігається в Україні. В умовах кризи та пост-кризи стандартні очікування конкурентної боротьби та виживання можуть призводити до катастрофічних наслідків усіх гравців на ринку, тому взаємодія та співпраця є надважливими для формування мережевої кооперації та адаптаційної здатності всіх організацій, що є критично важливо в умовах кризи [6].

Наступним важливим аспектом часто зазначають неякісні та несистематичні моніторинг та оцінку, що ведуть до ігнорування ризиків та втрати можливостей для коригування та вдосконалення стратегії організації [7]. Управління ризиками повинно бути частиною управління неприбутковою установою, лідерства та цінностей, стратегії, завдань та операційної діяльності, а не існувати окремо від них. Вони є основою правильних управлінських рішень.

Подолання цих слабких сторін у комплексі в умовах пост-кризи для швидкого відновлення українськими керівниками підприємств, особливо неприбуткових, може бути досягнуто в першу чергу через розвиток компетенцій, навчання керівників застосовувати методи та інструменти успішних прикладів інших компаній, гнучких та інтегрованих підходів до стратегічного планування та контролю, а також через залучення до процесу стратегування всієї команди підприємства. Варто інвестувати в вищезгадані методи розвитку людського потенціалу та організації, щоб забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах пост-кризового відновлення економіки.

По-друге, важливим є знаходження шляхів для консолідації зусиль в управлінні низкою підприємств однієї галузі, для балансування пропозиції і попиту в умовах реального демографічного стану та дефіцитних фінансових спроможностей цілої галузі. Низка практичних прикладів показує, що консолідація зусиль дозволяє підприємствам об'єднати свої ресурси, компетенції та можливості для подолання спільних викликів, зменшення ризиків та збільшення ефективності. Важливим аспектом подальшої дослідницької роботи має бути пошук цих шляхів та практичних інструментів їх застосування.

Література

1. Google Опитування: Лідерство в умовах кризи та обмежених ресурсів. URL : https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeVBkIU6g3mEJj5pPrRZWReFet66LExlG_GGj5nl0ux7Plwg/viewform (дата звернення 08.09.2023).
2. Киш Л.М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства // Економіка та управління підприємством. 2019. Вип. 38 (1). С. 107–113. URL : http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf (дата звернення 09.10.2023).
3. Рабінович М. Співпраця заради розвитку в Україні: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. 20 січня 2021. URL : <https://voxukraine.org/spivpratsya-zaradi-rozvitku-v-ukrayini-silni-ta-slabki-storoni-mozhливosti-ta-zagrozi/> (дата звернення 09.10.2023).
4. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: Підручник. К.: КНЕУ, 2014. 700 с.
5. Дідок О. Комунікації під час війни. Як лідеру говорити зі співробітниками, щоб підтримати команду // Forbes, 2022. URL : <https://forbes.ua/leadership/komunikatsii-pid-chas-viyni-yak-lideru-govoriti-zi-spivrobitnikami-shchob-pidtrimati-komandu-15032022-4673> (дата звернення 11.10.2023).
6. Г. О. Швиданенко. Управління ресурсами підприємства : монографія. Київ, 2014. 418 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/197268897.pdf> (дата звернення 11.10.2023).
7. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ, 2022. 22 с. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/Методичний_посібник_щодо_аспектів_управління_я_ризиками_.pdf (дата звернення 11.10.2023).

ВЕНДРОВ Микита, магістрант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ КОМПАНІЇ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Корпоративна культура є унікальною характеристикою особливостей діяльності підприємства, його відмінних рис від усіх інших у галузі.

В сучасних складних умовах ведення бізнесу, питання формування ефективної корпоративної культури набувають особливої актуальності. Воєнні дії створюють численні виклики для функціонування компаній, адже порушуються виробничі ланцюжки, змінюються ринки збуту та постачання, зростає нестабільність макроекономічного середовища.

Корпоративна культура, як система цінностей, норм та переконань працівників, стає запорукою стійкості компаній. Дух єдності та взаємодопомоги, сформований корпоративною культурою, допомагає персоналу ефективно працювати задля збереження бізнесу, підтримки держави та збройних сил України.

Фактори, які можуть вплинути на формування корпоративної культури, включають: структура організації, система і процеси, за допомогою яких виконується робота, поведінку і відносини співробітників, цінності і традиції організації, а також прийняті стилі управління та лідерства.

Корпоративна культура є складною та багатофункціональною системою, тому аналізувати її слід за сукупністю функцій, які вона виконує або здатна виконувати. Значимість функцій може змінюватись в залежності від типу корпоративної культури, її цілей, етапу розвитку, впливу параметрів зовнішнього середовища.

Основні функції корпоративної культури наведено на рисунку 1.

Основний зміст перелічених функцій корпоративної культури полягає в наступному:

Функція охорони. Культура підприємства формує певну структуру цінностей, правил та бар'єрів, яка в даних умовах буде нормою від захисту небажаної інформації та негативних значимостей із навколишнього середовища. [1].

Функція інтеграції. Загальна та певна структура цінностей у компанії дозволяє людині визначити свою значимість і роль у компанії.

Функція регулювання. Корпоративна культура створює та перевіряє поведінку всіх співробітників компанії.

Функція адаптації. Нові співробітники, які не мають уявлення про культуру певної компанії легко можуть підлаштуватися під виробничу та організаційну структуру компанії, а також у вже згуртовану ієрархію взаємовідносин.

Функція освіти та розвитку. Чим багатший базовий освітній рівень у компанії, тим сильніше є бажання у деяких співробітників підвищити свій базовий потенціал [3].

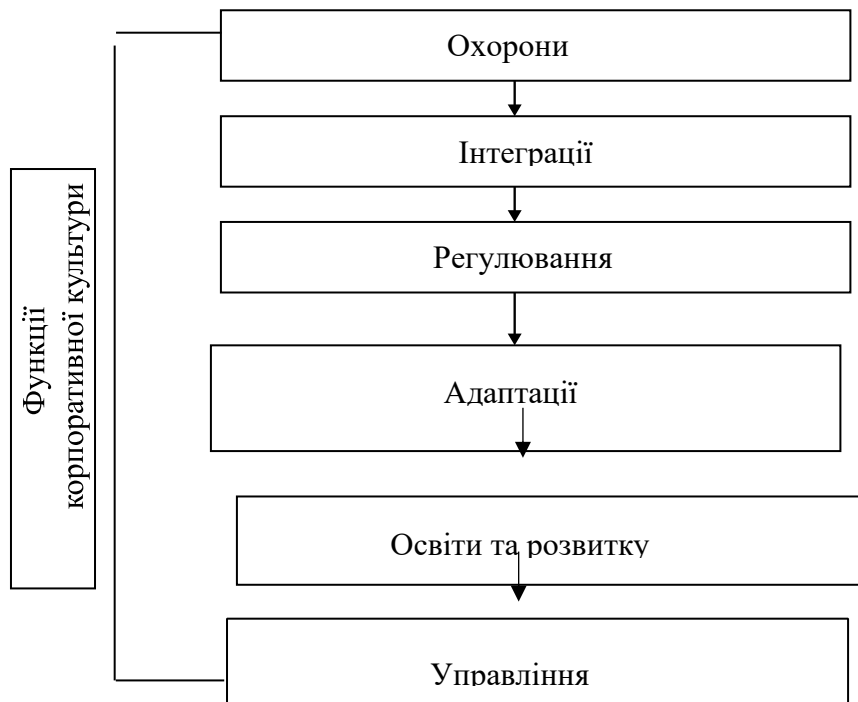


Рисунок 1 – Функції корпоративної культури

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Функція управління. Формує норми, правила управління командою, підрозділами.

Організація та управління взаємодією стейкхолдерів є важливим фактором розвитку корпоративної культури у процесі адаптації компанії до зовнішнього середовища.

Стейкхолдерами є всі групи осіб, які мають інтереси до діяльності компанії, включаючи акціонерів, клієнтів, працівників, постачальників, урядові органи та інші. Управління взаємодією стейкхолдерів впливає на корпоративну культуру компанії через такі чинники як:

- забезпечення зацікавленості стейкхолдерів: Залучення стейкхолдерів до процесів прийняття рішень та обговорення стратегії допомагає забезпечити їхню зацікавленість у розвитку компанії. Це сприяє підтримці корпоративної культури та спільних цінностей. [2]

- сприяння відкритій комунікації: Взаємодія зі стейкхолдерами стимулює відкриту та ефективну комунікацію в компанії. Це сприяє розвитку культури, яка підтримує чесність, відкритість та взаєморозуміння.

- врахування різноманітності стейкхолдерів: Управління взаємодією стейкхолдерів вимагає розуміння різноманітності їхніх потреб та очікувань. Це сприяє розвитку культури, яка підтримує різноманітність та інклюзивність.

- залучення до прийняття рішень: Важливо залучати стейкхолдерів до процесів прийняття стратегічних рішень. Це сприяє відчуттю їхньої важливості та впливає на культуру, яка підтримує спільні цінності та спільну мету.

- відповідальність перед стейкхолдерами: Управління взаємодією стейкхолдерів спонукає компанію до відчуття відповідальності перед ними. Це впливає на культуру, яка підтримує відповідальну та сталу діяльність.

- реагування на виклики та зміни: Стейкхолдери можуть ставити різні вимоги та виклики перед компанією. Управління цими вимогами сприяє адаптації культури компанії до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, можна зробити висновок, що корпоративна культура є важливою складовою ефективного функціонування та розвитку компанії. Вона суттєво впливає на мотивацію працівників, їх поведінку та результативність діяльності.

Узгодження і взаємодія між усіма групами стейкхолдерів є важливим аспектом розвитку корпоративної культури, оскільки це сприяє побудові довіри, відкритості та відповідальності в компанії.

Література

1. Андросова О. Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал. 2017. № 5(10). С. 22–34.

2. Никифорова, В. Г., Кравченко, В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць / За ред. : М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. №1 (69). С. 189–198.

3. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава. 2020. С. 518–534.

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

РИНОК РИТЕЙЛУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ

Економіка України загалом і кожного регіону має значні втрати внаслідок війни. Очікування та споживчі настрої громадян істотно впливають на функціонування економіки. За даними дослідження Info Sapiens «Споживчі

настрої в Україні» Індекс споживчих настроїв українців у вересні 2023 року по рівняно з серпнем зменшився на 2.1 пункти та становить 82,8 пункти. Відбулося зменшення, як індексу поточного становища, так і індексу економічних очікувань [1].

Важливе значення в стабілізації споживчих настроїв має стале функціонування ринку ритейлу. Роль ритейлу в процесі відновлення економіки є надзвичайно важливою. В сучасних умовах суспільство стикається з рядом викликів, серед яких розвиток економіки, забезпечення соціальної стабільності та відбудова інфраструктури. Ритейл виступає як ключовий гравець у забезпеченні доступу до товарів і послуг, що є важливими для повсякденного життя громадян. Можна виокремити його функції у відновленні економіки територій (рис.1).

ключові функції ритейлу у відновленні				
відновлення споживчого попиту	сприяння відновлення національного і місцевого виробництва	створення робочих місць	відновлення територіальної інфраструктури	соціальна інтеграція

Рисунок 1 – Ключові функції ритейлу

Джерело: сформовано авторами [2]

По-перше, ритейл допомагає відновити споживчий попит. Він створює можливість для людей придбати необхідні товари, повернутися до звичайної поведінки покупця, що в свою чергу сприяє стимулюванню внутрішнього ринку та економічному зростанню. Це особливо важливо після війни, коли багато людей можуть потребувати заміни своєї втраченої власності.

По-друге, ритейл грає важливу роль у створенні робочих місць. Відкриття та функціонування роздрібних магазинів, супермаркетів, ресторанів та інших торгових точок створює потребу в робочій силі. Це сприяє зменшенню безробіття та соціальній стабільності в громадах.

По-третє, ритейл допомагає у розвитку інфраструктури територій. Багато торгових точок можуть бути реконструйовані або наново побудовані, що сприяє загальному відновленню місцевої інфраструктури та покращує якість життя громадян.

Наступне, ритейл створює можливості для відновлення національного і місцевого виробництва надаючи простір для реалізації продукції. Підчас війни, багато галузей зазнали руйнувань, і підтримка місцевих підприємців може допомогти відновити економіку на рівні територій

Насамкінець, ритейл може сприяти соціальній інтеграції та покращенню міжнаціонального розуміння після війни. Нові формати ритейлу можуть

створювати місця для зустрічей та спілкування людей різних культур, допомагаючи процесу відновлення соціального спілкування та взаєморозуміння [2].

Імперативом відновлення ритейлу після війни, стає впровадження інновацій, які підвищують конкурентоспроможність організацій і сприяють розвитку галузі загалом. Це може включати в себе нові технології для поліпшення ефективності і зручності покупок для споживачів. Наприклад, впровадження систем штучного інтелекту для аналізу попиту та прогнозування споживчих тенденцій може допомогти ритейлерам більш точно визначити асортимент товарів та послуг [3].

У повоєнному відновленні, ритейл виявляється важливим засобом для підтримки економічного, соціального і культурного відновлення суспільства. Його роль полягає не лише у наданні товарів та послуг, але й у підтримці процесів відновлення, сприяючи росту та стабільності.

Реалізація ритейлом свого позитивного впливу на сучасний стан економіки потребує удосконалення комунікацій. Швидкий розвиток нових технологій, значне зростання ролі інформації в усіх аспектах суспільного життя, а також якісні і кількісні зміни конкурентного середовища, обумовлює необхідність вибудовування системи ефективних комунікацій. Ключовим інструментом для збереження та посилення своїх позицій на ринку для організації є реалізація комунікаційної політики, в якій основною складовою є маркетингові комунікації.

Теоретичні питання стосовно комунікаційної політики організації ґрунтовно розглянуті в працях: Н. Андерсона, Я. Гордона, Д. Джоббера, Ф. Котлера, Т. Левітта, Л. Маттссона, В. Прауде та інших.

Комунікація є ключовим аспектом соціальної взаємодії, і вона є однією з основних складових будь-якої діяльності, включаючи управління. Це новий вид сили у суспільстві, який має політичний, науковий, організаційний і технічний аспекти і використовується для взаємодії в самій організації так і з зовнішнім середовищем, обміну інформацією та ідеями для досягнення взаєморозуміння [4].

Таким чином, ринок ритейлу є не лише майданчиком для торгівлі товарами та послугами, але і каталізатором відновлення суспільства після війни. Його вплив на економіку, зайнятість, інфраструктуру, екологічну сталість та культурне відновлення надзвичайно важливий. Ритейл може об'єднувати людей, сприяти сталому розвитку і створювати передумови для покращення якості життя у важкий період відновлення. Важливо, щоб ритейлери були готові до викликів та мали компетентності запровадити сучасні засоби для досягнення цих цілей у співпраці з урядом та територіальними громадами. У післявоєнному відновленні, ритейл є не тільки сферою бізнесу, але і символом надії та можливості для майбутнього розвитку територій.

Література

1. Індекс споживчих настроїв 23.10.2023. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=290> (дата звернення 17.10.2023).
2. Ритейл в Україні URL : <https://ua-retail.com/> (дата звернення 19.10.2023).
3. Що таке ритейл: функції, типи та роль в світовій економіці URL : <https://mc.today/chto-takoe-ritejl/> (дата звернення 89.10.2023).
4. Castells Manuel. Communication Power. 2013. 624 p.

МАСЛЯК Єлизавета, бакалаврант кафедри управління та адміністрування, Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

ПІДВИЩЕННЯ РЕКЛАМА І PR: СУТНІСТЬ ТА КРИТИЧНІ ВІДМІННОСТІ

Майже кожне підприємство звертається до маркетингу як до одного з найголовніших інструментів свого функціонування і розвитку. Маркетинг надає філософські засади стратегічного аспекту розвитку, а також допомагає здійснювати поточну операційну діяльність. Маркетинг як один з ключових бізнес-процесів вимагає системного та свідомого підходу у використанні різноманітних методів, формуванні власного комплексу маркетингу відповідно до визначених моделей і принципів роботи підприємства. Одним з елементів комплексу маркетингу є «просування» до якого входять численні методи – внутрішня і зовнішня реклама, діджитал-робота, іміджева складова, PR-діяльність тощо. На жаль, доволі часто рекламу і PR-діяльність на практиці часто ототожнюють. У той же час, маємо визначити їх критичні розбіжності, яким присвячена дана робота.

Спроба провести розмежувальну лінію між такими складовими комплексу маркетингових заходів як реклама та PR, представлена у багатьох сучасних дослідженнях у галузі управління та адміністрування. Складність розмежування реклами та PR виникає через їх тісне функціонування. Їх комплексне застосування компаніями, задля побудови сильної комунікаційної стратегії, ще більше розмиває межу між поняттями. Важливо окреслити критичні відмінності понять задля правдивого аналізу маркетингової діяльності підприємств.

Задля того, щоб виділити низку ключових відмінностей між рекламними та PR-комунікаціями необхідно сформулювати сутність обох методів. Рекламу Ф. Котлер визначав як будь-яку оплачувану форму неособистої презентації та просування ідей, послуг чи товарів визнаним спонсором [3]. Мета реклами – інформувати, нагадувати або переконувати потенційних споживачів. PR має більш широке понятійне поле. Виділимо визначення PR як систему заходів,

певних зусиль, які спрямовані на побудову та подальше підтримання гарних стосунків та взаєморозуміння між організацією та різними представниками громадськості та ЗМІ. Мета PR – сформувати імідж компанії, репутацію, створити хороші стосунки зі споживачами, ЗМІ, інвесторами. Наразі, на діяльність PR все більше впливає еволюція соціальних мереж [4].

Для розмежування заходів PR і реклами зазначаємо критерії, за якими доцільно аналізувати їх ключові відмінності. До таких критеріїв віднесемо:

- цілі здійснення (використання);
- умови комунікації;
- час (тривалість реалізації та очікування ефекту);
- текстовий та інформаційний;
- аудиторія;
- сила впливу;
- довіра.

На основі виділених критеріїв сформуємо основні критичні відмінності реклами та PR у розрізі застосування тактик у компаніях (табл.1).

Таблиця 1 – Основні відмінності PR та реклами

PR	Реклама
<i>Цілі</i>	
– Стратегічна діяльність спрямована на формування позитивного іміджу, репутації організації – Встановлення стосунків із громадськістю, іншими сегментами цільової аудиторії – Формування взаємовигідної співпраці з журналістами	– Здійснення аудиторією певної цільової дії – Стимулювання продажу, стимулювання зміни відношення, надання рекомендації певного продукту чи послуги [2] – Досягнення цільових показників рентабельності інвестицій кампаній – Наголошення про функціональні переваги продукту/послуги
<i>Умови комунікації</i>	
– Безкоштовні/менш витратні канали комунікації – Більш широкі канали зв'язків із ЗМІ. ЗМІ – третя довірена сторона, яка може надати «підтвердження»	– Платні канали комунікації – Придбання рекламного місця на банерах, телебаченні чи в Інтернеті
<i>Час (тривалість)</i>	
– Спрямована на довготривалу взаємодію із цільовими групами [1] – Підтримання ефекту протягом довгого проміжку часу	– Вирішення негайних задач – Короткотривалі взаємодії, розраховані на негайну реакцію
<i>Текстовий та інформаційний</i>	
– Використовує здебільш текстовий контент нейтрального характеру як інструмент для просування	– Активне використання медіа-контенту – Контент містить обов'язкове рекламне маркування – детальну інформацію про товар чи послугу

PR	Реклама
– Обіцянка бренду висвітлюється в прес-релізах, і має індикативний, констатуючий характер [1] – Позиціонування бренду через поширення новинних подій	– Використання емоційних та психологічних прийомів для залучення уваги [1]
Вплив	
– Вплив на думки аудиторії та на ставлення [1] – Контент спрямований на одночасний вплив на конкретні соціальні інститути та на свідомість масової аудиторії	– Контент розрахований на вплив на свідомість масової аудиторії – Емоційний вплив на аудиторію – Спонування до негайної дії та зміни поведінки – контент має імперативний характер

Джерело: розроблено автором на основі [3, 5]

Було визначено низку критичних відмінностей між двома складовими комплексу маркетингових заходів: реклами та PR. На нашу думку, визначними критеріями розмежування є критерії цілі та текстовий та інформацій. Загалом, завдяки ефективному використанню інструментів PR та реклами компаніям вдається впливати на процес досягнення стратегічних цілей, забезпечувати перспективний розвиток та комерційний успіх.

Література

1. Санакоєва Н. Д. Психологічні основи реклами та PR : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Журналістика», освітньо-професійної програми «Реклама та зв'язки з громадськістю». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2019. 100 с.
2. Advertising vs. Public Relations – What is the Difference? URL : <https://marshallpr.com/advertising-vs-public-relations-difference/> (дата звернення 23.10.2023).
3. Kotler, P., Wong, V., Saunders. J., Armstrong, G. (2005). Advertising, sales promotion and public relations. Principles of marketing: Fourth European Edition. Harlow, Essex : Pearson Education Limited. pp. 759–807.
4. Wang, Y., Cheng, Y. & Sun, J. (2021). When public relations meets Social Media: A systematic review of social media related Public Relations Research from 2006 to 2020. Public Relations Review, 47(4), p.102081. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811121000746> (дата звернення 21.10.2023).
5. Wynne R., The Real Difference Between PR And Advertising : Forbes. Entrepreneurs. 2014. Jul 8. URL: <https://goo.su/z2la> (дата звернення 20.10.2023).

ПОЛЕГАСВА Катерина, бакалаврант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ВПЛИВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАДОВОЛЕННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

У сучасному світі середовище бізнесу змінюється надзвичайно швидко. Умови для життєдіяльності компаній стають все жорсткішими, а війна стає ще більшою перешкодою, однак, попри такі ускладнення, кожного дня на ринку з'являється безліч фірм, що дійсно становить загрозу вже існуючим гравцям, незалежно від частки їх впливу, адже, не можна не помітити, невпинне, вкрай динамічне зростання компаній.

При інтенсивній конкуренції, підприємства мають постійно «тримати руку на пульсі» та фокусувати свою увагу на ключових стейкхолдерах, які мають безпосередній вплив на організацію. Проте, варто зауважити, що успіх будь-якої компанії, перш за все, залежить від внутрішнього середовища. На даний час, не зважаючи на надзвичайний технологічний розвиток та автоматизацію процесів, ключовою фігурою залишається людина, основне джерело прийняття рішень. Беручи це до уваги, з'являється необхідність ефективного управління кадрами. Тоді постає питання, як рівень кадрового менеджменту впливає на основних стейкхолдерів.

Вивченням поняття «стейкхолдери» займалися такі відомі іноземні та вітчизняні вчені, як Д. Ульрих, А. Аммарі, М. В. Михайліченко, Я. М. Рудик, Б.Т. Пушкар, З. М., Пушкар Ю.В. Герасименко, А.В Котлик., Ю.О. Мирошніченко. та А. В. Бондар тощо.

Стейкхолдер – це фізична або юридична особа, яка прямо або опосередковано впливає на роботу підприємства чи має певні очікування від результатів його діяльності [6].

В даний час потрібно приділити значну увагу впливу кадрового менеджменту на взаємозв'язок з основними стейкхолдерами підприємства. В тому числі на такі питання, як поняття управління кадрами на підприємстві, суть стейкхолдерів та їх класифікація, та власне сам вплив один на одного.

Основною ціллю комерційних підприємств є успішне функціонування на ринку, іншими словами, прибуткова діяльність, на що може впливати численна кількість різноманітних факторів як зовнішніх, в контексті державного та правового регулювання, кон'юнктури ринку, інфляції, демографічної ситуації та багатьох інших, так і внутрішніх чинників, як, наприклад, ціна сировини, собівартість та якість продукції, обсяги її реалізації та дохід, обсяг постійних та змінних витрат в цілому тощо [2].

Варто зауважити, що вище перелічені більш практичні фактори, проте доцільно вказати більш абстрактну складову, яка вкрай необхідна, для життєдіяльності будь-якого бізнесу, а саме – управління.

В загальному вигляді, управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт, процес та систему, з метою спрямування діяльності в певному напрямку задля виконання поставлених цілей та досягнення бажаного результату. Також можна трактувати поняття менеджменту більш спеціалізовано, а саме, як вид діяльності, що полягає в керуванні людьми, певними процесами, елементами та системами соціально-економічного та політичного життя суспільства [7].

Невід'ємною частиною успіху підприємницької діяльності та основною складовою менеджменту є:

- планування,
- прийняття рішень,
- організація,
- комунікація,
- мотивація
- контроль.

У контексті управління, слід виокремити адміністрування персоналу, яке охоплює усі функції менеджменту, зазначені раніше. Насамперед, якщо розтлумачувати досліджуване поняття кадрового менеджменту, то воно має досить широке трактування. Якщо описувати простими словами, то даний термін являє собою систему або конкретну політику, розроблену та прийняту підприємством, націлену на використання професійних навичок та потенціалу співробітників на максимум, для створення єдиного, згуртованого колективу, достатньо вмотивованого для відданої праці, з метою використання усіх наявних можливостей та способів підвищення продуктивності компанії [3, 4].

Тлумачень поняття стейкхолдерів виокремлюють дуже багато, проте, на нашу думку, цілком влучно зазначає в своїй науковій праці А. Аммарі, що стейкхолдером можна вважати будь-яку особу чи групу осіб, що сама безпосередньо впливає на організацію чи навпаки відчуває на собі певний вплив, а також тих осіб, які мають можливість внести свій вклад в розробку пропозицій щодо покращення комерційної та суспільної ефективності підприємства [1]. Враховуючи вказане визначення, можна прослідкувати той самий зв'язок: стейкхолдерів з підприємством, складовою частиною якого є персонал, що завжди передбачає управління ним.

Якщо розглядати поняття стейкхолдерів організації більш детально, то слід зазначити, що вони поділяються на зовнішніх та внутрішніх. До першої групи можна віднести кредиторів, інвесторів, постачальників, споживачів, представників державної та муніципальної влади, а також різноманітні громадські та суспільні організації, куди можна віднести надзвичайно актуальні під час воєнного положення волонтерські та активістські спілки. В той час, як внутрішніми стейкхолдерами є акціонери, власники та керівники підприємства, менеджери та, як виявляється, співробітники в цілому [5]. Тобто, беручи до увагу цю інформацію, можна зробити таки проміжний підсумок, що кадри організації мають беззаперечний вплив на стейкхолдерів, адже, по суті, вони є одними з них.

На теперішній час, підприємствам потрібно вміти адаптуватись до будь-яких змін та умов, що диктує ринок і світ, в цілому, щоб залишатись достатньо конкурентоспроможним та успішно функціонувати. Також, важливим є сучасні тенденції розвитку принципу соціально-відповідального бізнесу. Необхідно вказати - міжнародну організацію ISO (International Organization for Standardization), яка займається ратифікацією стандартів колегіальними зусиллями делегатів різних країн. Загально прийнятий міжнародний стандарт ISO 2600 являє собою сукупність принципів для створення соціально-відповідального іміджу компанії. Виокремлений стандарт зазначає, що для створення гідної репутації бізнесу відносно вказаного напрямку, підприємству необхідно формувати систему цінностей, на основі врахування інтересів їх головних стейкхолдерів [8].

З огляду на стандарт ISO 2600, виділяють основні етапи, яких потрібно дотримуватись. Перш за все, необхідно провести аналіз та визначити, хто взагалі є основними стейкхолдерами. Після цього, потрібно оцінити рівень їх взаємодії та впливу на підприємство, ідентифікувати, які мають первинний ступінь впливу на організацію та вторинний. Доцільно виділити, що більш активну увагу слід приділити стейкхолдерам, які мають прямий вплив.

Іншими словами, до цієї групи можна віднести засновників/власників, співробітників підприємства, в цілому, а також партнерів та клієнтів тощо. Саме перелічені стейкхолдери здатні проявляти більшу зацікавленість у справах життєдіяльності компанії, тобто, як передусе логічний висновок, і мають найбільший вплив.

В підтвердження висловленої думки, можна виокремити, що, насамперед, від власника будь-якого підприємства з'являється бажання відкрити бізнес, згодом відбувається підбір кваліфікованого персоналу, здатного продуктивно виконувати доручені завдання та нести відповідальність, від найвищої керівної ланки до найнижчої, що включає звичайних працівників, стажерів тощо.

Менеджерам, засновникам, керівникам відділів надаються права щодо керування ресурсами підприємства, включаючи людські, тобто з'являється управлінська функція, що охоплює поняття кадрового менеджменту. Від запровадженої політики та прийнятих рішень, напряму залежить стан підприємства (рівень витрат та доходів компанії, прибутковість чи навпаки, також імідж, репутація). Тобто, можна зазначити що від коректного управління кадровими ресурсами залежить успіх взаємодії всіх груп стейкхолдерів, які тісно взаємопов'язані між собою, обумовлює доцільність врахування інтересів кожного, в раціональних межах, задля забезпечення спільної ефективної роботи.

Література

1. Аммарі А. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань / А. Аммарі // Актуальні проблеми економіки. 2012. № 8 (134). С. 150–155.
2. Биба В.В. Чинники, що впливають на прибуток сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах/В.В. Биба// Ефективна

економіка №5 2016. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=4960> (дата звернення: 23.10.2023).

3. Кадровий менеджмент як система/Бібліотека економіста// URL: <https://library.if.ua/book/148/9902.html> (дата звернення: 23.10.2023).

4. М.В Михайліченко, Я.М. Рудик. Кадровий Менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП «Компринт», 2017. С. 9–16 URL: <https://goo.su/AaKpfr> (дата звернення: 23.10.2023).

5. О. В. Стрелков. Розвиток підприємства через урахування інтересів стейкхолдерів/ О. В. Стрелков // Аналітично-інформаційний журнал «Схід» №6 (146) листопад-грудень 2016. URL: <https://goo.su/knLDI> (дата звернення: 23.10.2023).

6. Стейкхолдери: що таке і чому важливі/Стерненко М.//Smartik – технології URL: <https://smartik.kiev.ua/stejkholder-shcho-take-i-chomu-vazhlyvi/> (дата звернення: 23.10.2023).

7. Управління, його види та складові. Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/85073/menedzhment/upravlinnya_vidi_skladovi (дата звернення: 23.10.2023).

8. ISO – Standards/ ISO// URL: <https://www.iso.org/standards.html> (дата звернення: 23.10.2023).

СВИРИДОВ Микола, бакалаврант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Рекламна діяльність є важливим інструментом для підприємств у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає. Але, у сучасному суспільстві реклами стало настільки багато, що люди навіть не реагують на неї, проходячи повз та не звертаючи уваги.

Вивченням реклами як економічної категорії займалися такі відомі вчені та рекламисти світу: П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер, Г. О'Райлі, А. Кромптон, Д. О'Гілві. Реклама – це спеціальна інформація про осіб чи продукцію, яка розповсюджується у будь-якій формі та в будь-який спосіб з метою прямого або опосередкованого одержання прибутку [1].

Проте, реклама не обмежується лише продажем товарів і послуг. Вона також може відігравати важливу роль у відображенні підприємством своєї соціальної відповідальності і природоохоронних ініціатив. Рекламна кампанія може бути спрямована на підвищення свідомості про внесок підприємства у розвиток території та співпрацю зі стейкхолдерами [2].

Після війни постане питання територіального розвитку нашої країни. Треба буде шукати ефективні форми взаємодії між зацікавленими сторонами. Однією із таких форм буде реклама.

Розглянемо як реклама може використовуватись (рис 1.)

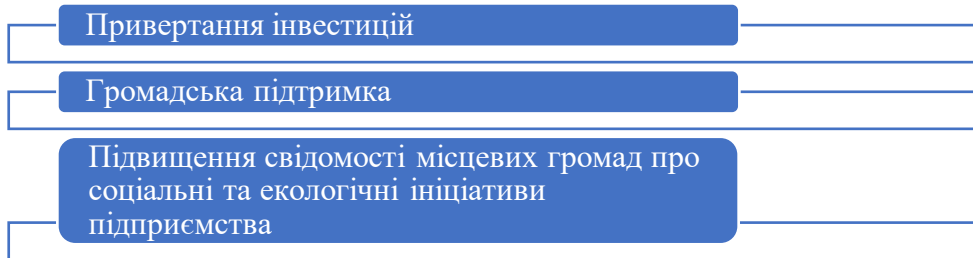


Рисунок 1– Використання реклами

Джерело: складено на основі [3]

1. Привертання інвестицій: якщо підприємство залучає інвестиції для реалізації проєктів територіального розвитку, то рекламна діяльність може бути важливим інструментом. Інвестори зазвичай вивчають інформацію про підприємство та його проєкти перед вкладанням коштів. В цьому випадку, реклама може створити позитивний імідж та вплинути на рішення потенційних інвесторів.

2. Громадська підтримка: якщо підприємство прагне отримати підтримку місцевих громад та інших стейкхолдерів для своїх ініціатив, рекламні кампанії можуть бути спрямовані на створення позитивного сприйняття підприємства в очах громадськості. Це може включати рекламні заходи, спрямовані на підвищення свідомості про соціальну відповідальність підприємства та його внесок у розвиток громади тощо.

3. Реклама може бути використана для підвищення свідомості місцевих громад про соціальні та екологічні ініціативи підприємства. Це сприяє створенню позитивного сприйняття компанії в місцевій спільноті та підтримці її проєктів.

Щоб досягти поставлених цілей, підприємству знадобиться ефективна реклама. Нижче розглянемо декілька кроків, щоб покращити рекламну діяльність своєї компанії.

Отже, щоб покращити рекламну діяльність своєї компанії треба визначитись з цільовою аудиторією. Розуміння вашої цільової аудиторії – це перший крок до успішної рекламної кампанії. Потрібно визначити, хто ваші клієнти, їхні потреби і попит, інтереси та споживчі звички. Наступним кроком буде вибір правильних маркетингових каналів. Зробивши правильний вибір для своєї аудиторії, це допоможе зменшити витрати і підвищити результативність. Розглянути використання соціальних медіа, пошукової оптимізації, контекстної реклами, email-маркетингу та інших каналів [4].

Сформулювати яскраві, цікаві і унікальні пропозиції для своїх клієнтів. Вони повинні бути переконливими та привабливими для вашої цільової аудиторії. Також використовувати креатив. Креативні рішення та дизайн реклами можуть значно підсилити її ефективність. Необхідно звернути увагу на графічний дизайн, текст та відео, щоб зробити вашу рекламу більш привабливою [5].

Постійно тестувати, оптимізувати та аналізувати свої результати. Важливо вимірювати результати рекламної діяльності і аналізувати їх. Використовувати аналітичні інструменти для відстеження конверсій, ROI та інших показників. На основі цих даних необхідно робити корекції рекламній стратегії. Враховувати фідбек від споживачів і вдосконалювати свої рекламні зусилля на основі їхніх потреб та побажань [2].

Загалом, підвищення ефективності рекламної діяльності вимагає систематичної роботи, аналізу та постійного вдосконалення. Не треба соромитись експериментувати та вивчати нові технології та підходи, щоб досягти кращих результатів.

Реклама стає інструментом комунікацій, який об'єднує підприємство та стейкхолдерів навколо спільних цілей та цінностей. Важливо наголосити, що реклама повинна бути чесною, етичною та відображати реальну діяльність підприємства. Тільки така реклама сприятиме позитивним взаєминам із зацікавленими сторонами та досягненню загальних цілей територіального розвитку.

Література

1. Закон України: Про рекламу № 271/96-ВР від 03.07.96 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 18.10.2023).
2. Ефективність рекламної діяльності підприємств в сучасних умовах URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7714/1/NRMSE2017_V3_P027-028.pdf (дата звернення 16.10.2023).
3. Основи реклами. URL : <https://goo.su/zJs0Xw> (дата звернення 16.10.2023).
4. Цільова аудиторія: як її визначити і навіщо це потрібно. URL : <https://rubarbs.com/ua/article/target-audience-how-to-define-it-and-why> (дата звернення 17.10.2023).
5. Що таке УТП для бізнесу і як його грамотно скласти. URL : <https://ag.marketing/blog/shcho-take-utp-dlya-biznesu/> (дата звернення 16.10.2023).

ШИРОБОКОВА Анастасія, бакалаврант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ВПЛИВ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

Зазвичай поняття цінової політики відносять до діяльності та збільшення прибутковості фірми, але цінова політика також впливає на територіальний розвиток. Аналіз джерел інформації показав, що розроблено багато програм територіального розвитку безпосередньо для підвищення конкурентоспроможності регіонів, підтримки місцевих економік, стимулювання розвитку, тощо[3].

Слід додати, що у сучасному рівню розвитку ринкової економіки актуальне питання підвищення ефективності цінової політики. Розглядаючи поняття цінової політики у перспективі розвитку регіонів та взаємодії стейкхолдерів територіального розвитку, можна визначити, яким чином підвищення ефективності цінової політики може впливати на процес розвитку та діяльність та добробут стейкхолдерів.

Стейкхолдери територіального розвитку – це різні особи, групи та організації, які мають інтереси та вплив на розвиток певної території або регіону. Можна визначити основних стейкхолдерів (рис.1).

Кожна окрема група стейкхолдерів зацікавлена та впливає на розвиток території. Можна зазначити, що максимальна ефективність досягається за умови близької співпраці між собою, що можна розглянути через встановлення цінової політики, яка націлена не тільки на підвищення ефективності діяльності, але й на розвиток регіону.

Визначимо дефініцію цінової політики.

Цінова політика – це система заходів та методів для встановлення цін на товари чи послуги. У цій роботі розглядається як і цінова політика підприємств, так і цінова політика держави, що також має безпосередній вплив на економіку регіону [4].

Отже, перейдемо до визначення ступеня впливу цінової політики на територіальний розвиток та аналізу взаємодії стейкхолдерів між собою.

Підвищення ефективності цінової політики підприємства та держави підвищує ефективність загальної діяльності і прямо впливає на користь для стейкхолдерів.

Встановлення дієвої цінової політики позитивно впливає на споживача (місцеві громади), оскільки робить товар чи послугу більш доступною та конкурентоспроможною.

У свою чергу це збільшує попит на споживчому ринку і відповідно зростає прибуток підприємств і збільшує суму податку на прибуток. Відповідно, це може сприяти територіальному розвитку.

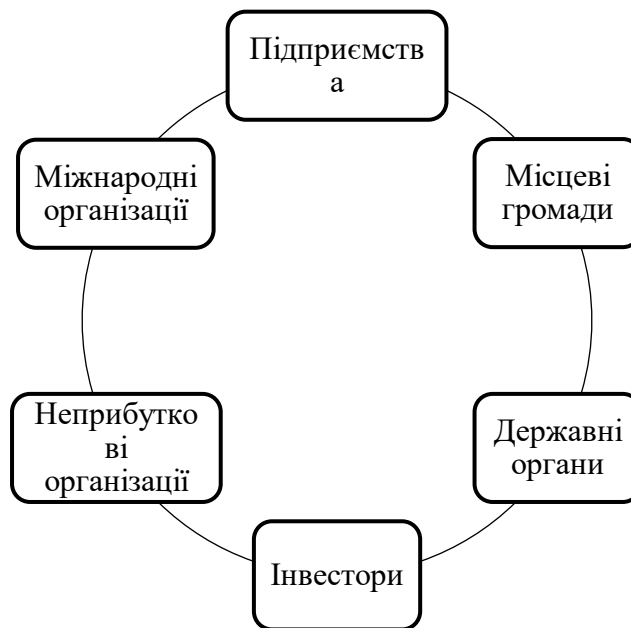


Рисунок 2– Основні стейкхолдери територіального розвитку
Джерело: створено автором на основі [3]

На цьому етапі слід зазначити, що ціноутворення частково регулюється державою у Законі України «Про ціни та ціноутворення». Закон, поміж іншого, спрямований на розвиток економіки та підприємницької діяльності, підвищення якості товарів, соціальних гарантій для споживачів та економічних гарантій для виробників. За ефективною державною ціновою політикою, якої також повинні притримуватися органи місцевої влади, користь отримують усі стейкхолдери [1].

Місцеві уряди зацікавлені у підвищенні конкурентоспроможності регіону, що досягається конкурентоспроможністю підприємств на їх території [3].

Підтримку діяльності підприємств також можуть здійснювати інвестори. З логічних міркувань, інвестори зацікавлені у збільшенні прибутковості своїх інвестицій. Цінова політика, що спрямована на максимальну користь, робить регіон більш привабливим для інвестицій. Наприклад, вплив на ціни може стимулювати інвестиції не тільки в підприємства, а і в інфраструктурний розвиток регіону та проекти між місцевими урядами та місцевими громадами або неприбутковими організаціями, такими, як благодійні фонди, екологічну організацію, тощо.

На розвиток інфраструктури та соціальні ініціативи можуть впливати підприємства регіону, що підвищує якість життя місцевих громад та створює сприятливі умови для діяльності інших стейкхолдерів.

Оскільки цінова політика впливає на прибутковість організацій і збільшення державного та місцевого бюджетів, неприбуткові організації можуть отримувати більші видатки, що підвищує рівень життя у регіоні.

Зазначимо, що міжнародні організації у цьому випадку можуть виступати як іноземні інвестори, регіон з ефективною ціновою політикою може приймати активну і вагомую участь у міжнародній торгівлі, міжнародні організації можуть

бути залученими у суспільні проекти, що були зазначені вище, сприяти співробітництву та розвитку, тощо.

Можна додати, що на макроекономічному рівні цінова політика може бути одним з чинників зменшення рівня безробіття. Як було зазначено вище, цінова політика впливає на попит. Зростання попиту у довгостроковій перспективі вимагає зростання пропозиції для досягнення балансу. Тому на підприємствах виникнє необхідність створення нових робочих місць, що може зменшити рівень безробіття і зробити регіон більш привабливим для інших стейкхолдерів.

Отже, підсумовуючі усе вище сказане, можна зробити висновок, що вплив цінової політики на територіальний розвиток є досить вагомим, але без безпосередньої взаємодії стейкхолдерів досягнути максимальної ефективності буде складно. В умовах прагнення до розвитку, стейкхолдери мають розуміти важливість співпраці і робити вибір у користь суспільного добробуту.

Література

1. Відомості Верховної Ради: Закон України «Про ціни та ціноутворення» від 2013, № 19-20 / ст.190. База даних: «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення 19.10.2023).
2. Вороніна Ю. Є. Формування цінової політики на продовольчих ринках // *Держава та регіони*. 2005. №4. С. 44–47.
3. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком країни: визначення основних понять. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 23. С. 61–65.
4. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції. *Вісник «ХПІ» : зб. наук. пр. Економічні науки*. Харків. НТУ «ХПІ». 2016. № 27 (1199). С. 58–61.

СЕКЦІЯ 4 ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ

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

ІНФРАСТРУКТУРНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ДЖЕРЕЛО ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ РЕГІОНІВ

Війна це завжди жах, страждання та горе. Війна це руйнування та знищення. Війна це страх, біль та смерть. Але якою жахливою, несправедливою і довгою була б війна, вона завжди закінчується і приходять післявоєнні будні. Будні відновлення.

Після закінчення війни регіони України матимуть унікальний шанс на відновлення зруйнованих об'єктів, насамперед – інфраструктури. Таке відновлення дозволить виправити «старі» помилки, допущені під час будівництва споруд радянського періоду, підвищити безпеку, екологічність та пропускну спроможність конструктивних елементів, «осучаснити» дизайн та вписати зовнішній вигляд об'єктів у панораму території.

Відновлення старих та створення нових інфраструктурних об'єктів передбачає значні зусилля з боку місцевих органів влади, будівельних організацій, потенційних інвесторів та спонсорів проєктів. Тут мають враховуватись як досвід сучасної містобудівної індустрії, так і інвестиційні можливості учасників. Також можна припустити, що на практику європейського досвіду накладатимуться і сучасні тенденції розвитку передових азіатських регіонів з урахуванням їх адаптованих урбаністичних технологій.

Формування нової інфраструктурної моделі передбачає розвиток напрямів, пов'язаних із побудовою зручної логістичної системи пересування та постачання, забезпеченням мешканців доступними послугами комунального господарства, запровадженням інформаційних технологій на побутовому рівні. Інфраструктурна складова сучасного життя людей включає і широке інформаційне залучення мешканців до суспільного середовища, дозволяючи брати участь у реалізації конкретних регіональних проєктів за допомогою соціальних мереж та спеціалізованих інформаційних платформ.

Інфраструктурне забезпечення регіонів включає елементи освіти та культури, пересування та постачання, транспорту та зв'язку, житлово-комунальних послуг та соціального забезпечення, розвиток дорожнього та паркового господарств, енергетику та водопостачання, мости та переходи, ринки

та торговельні центри та багато іншого. Інвестиції в цю сферу можуть проходити за різними напрямками – від спонсорства та прямих державних дотацій, до вкладень у високорентабельні та швидко-окупні ринкові проєкти. Проходити на умовах грантової підтримки або широко рекламованих аукціонах та конкурсах. Із залученням потужних індивідуальних інвесторів чи широкого кола всіх бажаючих.

Одним із актуальних способів залучення інвестицій під інфраструктурні регіональні проєкти для участі широкого кола осіб є Інфраструктурні та Зелені облігації. Це майже нові фінансові інструменти, законодавче забезпечення випуску та обігу яких з'явилося з ухваленням закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки». Цей закон, ухвалений незадовго до війни, розширив можливості емітентів із залучення серйозних коштів для фінансування саме цільових програм інфраструктурного та природоохоронного призначення.

Так, відповідно до нормативного документу [1], Інфраструктурні облігації – це облігації, проспект яких передбачає використання залучених коштів виключно на фінансування будівництва (реконструкції) об'єктів інфраструктури або реалізації інфраструктурного проєкту чи окремого його етапу. При цьому під інфраструктурним об'єктом розуміється проєкт будівництва (реконструкції, ремонту) об'єктів у сферах транспортної інфраструктури (доріг, мостів, переправ тощо) та газопроводів, у сферах соціально-культурного призначення (об'єктів охорони здоров'я, освіти, соціального призначення) та/або житлово-комунального господарства (водопровідних та каналізаційних споруд, систем тепло- та енергопостачання тощо).

Облігаційні позики – давно відомий та перевірений інструмент фінансування господарських проєктів. Але задля забезпечення будівництва інфраструктурних об'єктів, зазвичай, використовувалися інші джерела. Фінансування таких проєктів передбачало пряму державну програму, з формуванням певних структур (наприклад, консорціумів) і, як правило, не передбачало отримання прибутку. Такі витрати проходили як державна підтримка регіонів та замість доходу фіксувався соціальний ефект. Використання облігацій передбачає виплати певної норми прибутку, що, звичайно, набагато цікавіше для більшості потенційних учасників програми.

Випуск та обіг облігацій в Україні мають багату історію. На відміну від акцій та багатьох інших видів цінних паперів, випуск облігацій не переривався в радянський період, а навіть у певні етапи особливо заохочувався владою. Так, після Другої світової війни, масово проводилися позики «на відновлення та розвиток народного господарства СРСР» терміном на 20 років, що передбачали певні виграшні програми.

Прообразом інфраструктурних облігацій також можуть бути і облігаційні позики другої половини 19 початку 20 століття. На території України вони переважно були пов'язані з будівництвом мережі залізниць для формування виробничої логістики індустріальних центрів. Такі облігації (як, наприклад, позика 1894 року на будівництво Курсько-Харківсько-Азовської залізниці; позика 1908 року на будівництво Північно-Донецької залізниці) випускалися на пред'явника, терміном на 60-80 років, під 4-4,5 відсотка річних. Вони номінувалися в кількох валютах (рубль, франк, марка, гульден) та пропонувалися для розміщення в країнах Європи, з можливістю погашення та виплати купонного доходу в офісах конкретних європейських фірм.

Облігаційні позики в Україні також проводилися протягом усього періоду незалежності. Одним із перших «економічних» законів 1991 року, поряд із законами про власність, підприємства, господарські товариства, інвестиційну діяльність тощо, було прийнято закон України «Про цінні папери та фондову біржу», в якому описувалися види та типи облігацій, умови реєстрації їх випуску та особливості обігу. У цьому нормативному документі не обумовлювалися напрями використання коштів облігаційних позик, але давалися характеристики облігаціям як боргових цінних паперів.

Інфраструктурні та зелені облігації можуть стати основою для післявоєнного фінансування об'єктів регіонального значення, зрозумілим та привабливим інструментом капітальних вкладень, гарним прикладом інвестиційної політики.

Література

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України № 738-IX від 19.06.2020.

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

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

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Глобальний тренд цифровізації і масштабність процесів цифрової трансформації вносить значні корективи в проєктну діяльність, суттєво

змінюючи принципи та підходи до управління проєктами. Якщо в останні роки домінував підхід до управління, заснований на інтуїції та компетентності керівника підприємства, то наразі зафіксовано активне використання підходу, в основу якого покладено ефективність роботи з даними. З огляду на зазначене слід детальніше проаналізувати сучасні принципи та підходи до управління проєктами з метою раціонального використання наявних ресурсів регіонів і ефективної реалізації проєктів інвестиційно-інноваційного розвитку територій.

Експоненціальне зростання даних наразі характерне як для економіки в цілому, такі і для територіального рівня економічної діяльності, на якому генеруються дані окремих користувачів, підприємств, установ та організацій. На сучасному етапі саме від їх доцільного використання в значній мірі залежить правильність прийнятих рішень та ефективність розроблення та реалізації проєктів інвестиційно-інноваційного розвитку територій. Тому важливо на сьогодні сформулювати підхід до управління проєктами інвестиційно-інноваційного розвитку територій, в основу якого буде покладено предикативну аналітику і аналіз даних у режимі реального часу (data-driven підхід).

Характерними рисами data-driven підходу до управління проєктами є:

- безперервність процесу отримання, зберігання, аналізу, інтерпретації та візуалізації даних;
- довіра до даних, забезпечення їх достовірності;
- вміння аналізувати та інтерпретувати дані;
- сприйняття даних як основи для прийняття управлінських рішень.

Реалізовувати data-driven управління проєктами варто поетапно.

Перший етап – визначення цілей та задач, які планується вирішити за допомогою «даних». Однією з ключових проблем, яка потребує вирішення, це неструктурованість і розрізненість даних, тобто їх зберігання в різних місцях та форматах. Формування інтегрованої платформи, яка дозволяє завантажувати всі дані проєкту на інформаційну панель, яку легко переглядати, із кількох джерел даних, усуває проблеми щодо їх накопичення та зберігання.

Серед цілей та завдань, які можна вирішити за рахунок управління проєктами на основі даних, слід відзначити прийняття рішень на основі достовірних даних, забезпечення узгодженості інформації та інтересів усіх учасників розроблення та реалізації проєктів тощо.

Отже, застосування інструментів data-driven є доцільним на кожному етапі життєвого циклу проєкту від ініціювання до завершення проєкту.

Другий етап – це формування інфраструктури для зберігання даних як фізичної, так і віртуальної (ІТ-інфраструктури).

Третій етап – це оцифрування аналогових даних. Для ефективного застосування інструментів управління проєктами на основі даних необхідно забезпечити оцифрування інформаційних матеріалів проєктних пропозицій.

Четвертий етап – це аналіз цифрових рішень, вибір і впровадження.

Наразі застосовують як функціональні, так і комплексні цифрові рішення. Серед функціональних технологічних новацій слід звернути увагу на:

- рішення для проєктних офісів, які дозволяють структурувати всі проєкти в єдиному просторі, контролювати процеси їх протікання, що сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку (управління проєктним офісом);
- рішення для топ-менеджменту компаній, що включають традиційний набір інструментів для управління складними портфелями проєктів;
- рішення для власників компаній і головних інженерів, які передбачають повний контроль за реалізацією проєктів, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та зниженню собівартості проєктів (управління окремими продуктами);
- рішення для управління проєктами щодо розроблення та виведення на ринок нової продукції чи послуг, що сприяють підвищенню керованості та прибутковості продуктового портфеля (управління інвестиційними проєктами).

Так, наприклад, рішення для керування роботою Proteus від Xergy Group (Шотландія) дозволяє працювати як з існуючими системами, так і передбачає масштабування та адаптацію під зміни в бізнес-середовищі. Це наскрізна програмна платформа для управління проєктами, яка відповідає вимогам аудиту ISO і загальним принципам управління проєктними ініціативами [1].

У свою чергу, управління проєктами на основі даних ENOVIA пов'язує дані про розробку продукту з проєктом. Оновлений статус результатів будь-якого учасника проєкту негайно відображається в плані. Завдяки такому управлінню керівники проєктів не заважають тим, хто виконує роботу. При цьому учасники команди можуть легко обмінюватися завданнями та графіками. Управління проєктами на основі результатів дозволяє членам команди зосередитися на створенні інноваційного досвіду, успішного на ринку [2].

Застосовують і корпоративні автоматизовані системи управління проєктами, які сприяють створенню єдиного середовища співпраці учасників, дотриманню методології управління корпоративними проєктами, спрощенню звітності щодо статусу завдань та проєктів, надають доступ з будь-якого пристрою до реєстру проєктів компанії з актуальною проєктною документацією.

П'ятий етап – це розвиток аналітичної обізнаності та грамотності учасників проєктних команд. Оскільки недостатньо оцифрувати дані і забезпечити формування аналітичної звітності, важливо сформулювати в членів проєктної команди навички аналітичної обізнаності та грамотності. У такому випадку потенціал управління на основі даних буде повноцінно реалізовано.

Шостий етап – це впровадження культури data-driven управління як елементу корпоративної культури учасників розроблення і реалізації проєкту.

Ефективне впровадження data-driven управління потребує формування корпоративної культури, заснованої на даних. Отже, необхідно бути готовими до інвестування в роботу за даними – як за рахунок придбання та встановлення необхідних цифрових рішень, так і підготовки фахівців до роботи з такими системами, розвитку у них аналітичної обізнаності та грамотності. Поряд з цим слід впроваджувати культуру data-driven шляхом демонстрування переваг використання такого підходу, заохочування команди до його застосування. Також варто розуміти, що дані необхідні як на етапі розроблення нової продукції чи послуг, так і оцінювання ефективності впровадження ініціатив.

Поряд з цим важливо сформувати метрики оцінювання ефективності управління даними, які дозволять оцінити наскільки ефективно реалізується даний підхід до управління проєктами на рівні територій.

І останній етап – це безпосередньо моніторинг та оптимізація процесів управління проєктами на основі даних.

Щодо інструментів data-driven управління проєктами інвестиційно-інноваційного розвитку територій слід відзначити: технології автоматичного виявлення даних на основі штучного інтелекту; сховища даних Data Warehouse (DW); Data Science фахівців; технології Business Intelligence & Analytics; технології виявлення та візуалізації даних; блокчейн-технології; 3D-моделювання об'єктів; цифрові інструменти навчання, зокрема VR; технології Big Data, зокрема Data Mining; heatmaps (теплові карти); інструменти геоаналітики; look-alike технології; Product Lifecycle Management (PLM) тощо. Їх застосування можливо за рахунок формування єдиного інтерактивного простору управління проєктними роботами – цифрової платформи управління спільними проєктами інвестиційно-інноваційного розвитку територій.

Перевагами впровадження такого підходу є: висока якість опрацювання проєктних ініціатив; інтерактивна аналітична звітність в режимі реального часу; узгодження даних одночасно учасниками проєктних команд; подолання розрізненості та неструктурованості проєктних даних; своєчасне виконання проєктів у рамках бюджету; оптимальне використання обмежених ресурсів; підвищення ефективності інвестицій і зростання рентабельності проєктів та ін.

Таким чином, розроблено технологію управління проєктами інвестиційно-інноваційного розвитку територій, що враховує трансформацію принципів та підходів до управління проєктами в умовах цифровізації і розкриває етапи, інструменти та переваги впровадження data-driven управління проєктними ініціативами у сфері інвестиційно-інноваційного зростання територій. Практичне впровадження даного підходу сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у процесі розроблення та реалізації проєктів інвестиційно-інноваційного зростання територій.

Література

1. Data Driven Decision Making in Project Management. *xergy.com* : website. URL: <https://xergy.com/proteus-blog/data-driven-project-management/> (last accessed: 20.03.2023).
2. Data-driven Project Management. *3ds.com* : website. URL: <https://www.3ds.com/products/enovia/data-driven-project-management> (last accessed: 22.03.2023).

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

ГОНЧАРОВСЬКИЙ Антон, магістрант кафедри управління та
адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УКРАЇНІ

У сучасних кризових умовах функціонування економіки України однією з важливих довгострокових переваг будь-якого підприємства чи організації є ефективне використання кадрового потенціалу. Сьогодні, як ніколи раніше, досягнення належної ефективності управління залежить від раціонального використання обмежених трудових ресурсів. Якісно новий рівень розвитку виробничих відносин, що впливає на ефективність управління персоналом, досягається за рахунок використання перспективних технологій інноваційного менеджменту. Почали з'являтися принципово нові механізми управління, розвиватися зовсім інші соціальні зв'язки і форми суспільних відносин.

Віддаючи належне досягненням класичної теорії менеджменту, слід зазначити, що виникнення якісно нових соціально-економічних відносин потребує іншого методологічного обґрунтування методів впливу на ефективність управління персоналом. Поки що в сучасній практиці управління персоналом механізми факторного управління людськими ресурсами ще не до кінця вивчені. Низький середній рівень розвитку соціально-трудових відносин, а також однобічне зміщення акцентів на отримання економічних результатів, спрямованих лише на високі прибутки, за рахунок скорочення витрат на персонал, негативно позначається на ефективності управління персоналом.

У зв'язку з необхідністю підвищення конкурентоспроможності національної економіки в післявоєнний період особливої актуальності набуває проблема забезпечення зростання продуктивності праці. Продуктивність праці визначає рівень і якість суспільного життя, оскільки зростання продуктивності праці впливає на рівень заробітної плати, соціальних виплат, пенсій, співвідношення цін і витрат, контроль інфляції тощо. Вона також визначає конкурентоспроможність продукції на міжнародному та національному рівнях, забезпечує можливість структурного реформування економіки на новітній інноваційно-технологічній основі. Чим вищий рівень продуктивності праці, тим сильніше економічний потенціал країни. Чим багатше суспільство, тим більше можливостей для зростання добробуту людей. Від рівня продуктивності праці залежить стабільність економіки, подолання наслідків кризи, перехід до економічного зростання.

Однією з ключових проблем залишається оцінка продуктивності праці та виявлення резервів її зростання.

Українські дослідники, зокрема О. Грішнова [4], трактували продуктивність праці, як «загальний показник використання робочої сили, який, як і всі показники ефективності, характеризує співвідношення результатів і витрат, у даному випадку – результатів і витрат праці».

Аналіз наукових досліджень показав, що ще не сформовано єдиної точки зору щодо визначення факторів, які мають більший вплив на продуктивність праці на макроекономічному рівні. Головним чином, немає загальновизнаного методичного підходу до виявлення резервів зростання продуктивності праці на різних рівнях економіки. Фактори, що впливають на продуктивність праці, українські та закордонні дослідники також класифікують по-різному. Питання, пов'язані із системними дослідженнями основних чинників та пошуком резервів формування нових концептуальних підходів і методів підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами на різних рівнях економіки України, залишаються недостатньо вивченими.

Метою даного дослідження є розроблення обґрунтованих науково-практичних рекомендації щодо визначення факторів підвищення продуктивності праці для формування інноваційної моделі управління трудовими ресурсами в Україні.

Продуктивність праці є головним критерієм ефективності економіки, одночасно формуючи економічну основу підвищення рівня життя населення. Підвищення продуктивності праці є надзвичайно важливим для досягнення визнаних світовою спільнотою соціально-економічних стандартів життя суспільства, оскільки саме продуктивність праці є фундаментальною основою економічного зростання.

Важливість підвищення продуктивності праці була обґрунтована в Декларації тисячоліття ООН, схваленій 189 країнами у 2000 р. на Саміті тисячоліття ООН. Прийняті Генеральною Асамблеєю ООН 17 цілей сталого розвитку (ЦСР) на період до 2030 року дали новий поштовх глобальним зусиллям щодо досягнення сталого розвитку. Заохочення сталого економічного зростання шляхом досягнення вищих рівнів продуктивності праці за допомогою технологічних інновацій є однією з найважливіших цілей сталого розвитку [6].

Підвищення продуктивності праці має стати одним із пріоритетів розвитку економіки на інноваційній основі. Технологічні та організаційні інновації, а також підвищення кваліфікації працівників є одними з основних факторів, що забезпечують зростання продуктивності.

Оцінка продуктивності праці в економіках країн ЄС-27 свідчить про зростання цього показника за період 2014–2021 років на 11,6% з 62014,1 євро/ос. (2014) до 69186,1 євро/ос. (2021), (рис. 1). Це пояснюється тим, що темпи зменшення чисельності зайнятого населення в економіці країн ЄС-27 перевищують темпи скорочення ВВП. На зростання робочої сили істотно впливають наступні фактори продуктивності: впровадження нових технологій; підвищення професійного рівня менеджерів; систематичний підвищення кваліфікації, професійна освіта; інвестиції в розвиток персоналу тощо.

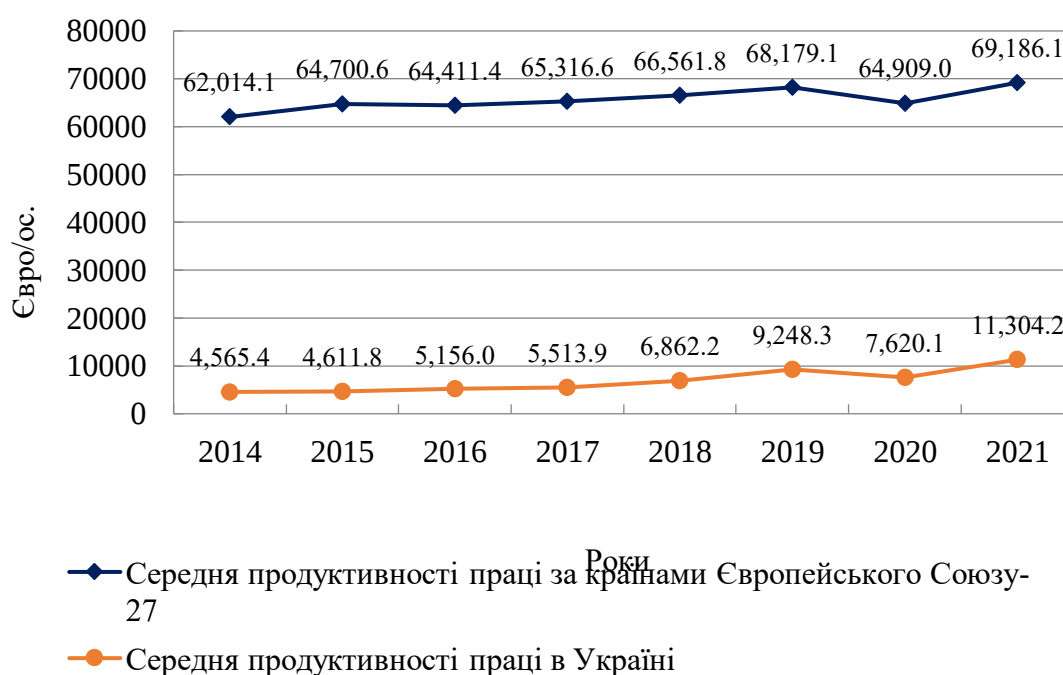


Рисунок 1 – Індикатори продуктивності праці країн Європейського Союзу-27 та України за 2014–2021 рр.

Джерело: побудовано авторами відповідно до даних [2, 3, 5, 7].

Що стосується української економіки, то продуктивність праці зростає вражаюче 147,6%, з 4565,4 євро/особу (2014) до 11 304,2 євро/особу (2021), (рис. 1). Це відбулося за рахунок зростання рівня ВВП за паритетом купівельної спроможності (ПКС) України на 27,4% та зменшення кількості зайнятих в економіці на 13,2%, з 18,073 млн осіб (2014) до 15,693 млн осіб (2021).

Незважаючи на дивовижне зростання продуктивності праці в Україні, цифри все ще далекі від бажаних. Збільшення, яке спостерігається в країнах ЄС-27, є набагато меншим, як і очікується в країнах з більш розвинутою економікою. Україна повинна буде підтримувати такі темпи зростання в постконфліктний період, якщо хоче наблизитися до середнього показника ЄС.

У наш час дуже актуальним є питання визначення факторів впливу на рівень продуктивності праці та вивчення характеру та сили цього впливу.

Для вирішення цього питання автором статті було розроблено методику визначення узагальнених факторів та побудови моделі розрахунку рейтингових коефіцієнтів впливу цих факторів на продуктивність праці в Україні.

Проведене дослідження сучасних методів оцінки продуктивності праці, в тому числі з урахуванням ресурсного потенціалу, дозволило встановити, що вони визначають лише вплив певних соціально-економічних показників на ефективність використання окремих ресурсів: кореляційний зв'язок, модель множинної лінійної регресії, метод кореляційно-регресійного аналізу, метод екстраполяції тощо. Проте певна частина теоретичних і практичних питань пов'язана з визначенням впливу чинників економічного розвитку на макrorівні на продуктивність праці не повністю враховані. Зокрема, недостатньо вивчені питання визначення узагальнених факторів та побудови рейтингу впливу цих факторів на продуктивність праці на макrorівні.

Запропонована автором комплексна методика містить два етапи. На першому етапі з великої кількості соціально-економічних показників, що гіпотетично можуть впливати на продуктивність праці необхідно виділити невелику кількість узагальнених факторів впливу на продуктивність праці. Вирішення даної задачі можливе за допомогою використання багатовимірних статистичних методів, зокрема методу головних компонент. Зазначений метод дозволяє на основі дійсно існуючих зв'язків між виділеними показниками виявити узагальнені скриті (неявні) характеристики факторів, що мають вплив на продуктивність праці. Метод головних компонент базується на скороченні багатой кількості досліджуваних ознак до меншої кількості максимально інформативних некорельованих факторів (головних компонент), які зберігають всю інформацію щодо причинно-наслідкових зв'язків явища. Він також дозволяє провести оцінювання та інтерпретацію виділених узагальнених факторів (головних компонент) [1]. На другому етапі необхідно визначити характер та ступінь впливу кожної з виділених головних компонент (узагальнених факторів)

на продуктивність праці в Україні, що можливо оцінити за допомогою методу множинної регресії [1].

Для проведення аналізу доцільно обрати найвпливовіші (гіпотетично) показники соціально-економічного розвитку на макрорівні.

Цю методику можна використовувати на макро-, мезо- та мікрорівнях. У моделі кожен показник в межах окремої групи факторів впливу отримав позначення X_i .

Для визначення рейтингового показника впливу факторів на продуктивність праці введемо поняття коефіцієнта рейтингу фактору, яким може бути коефіцієнт b_i для фактору X_i лінійної моделі [4]:

$$y = b_0 + b_1 \times X_1 + b_2 \times X_2 + \dots + b_i \times X_i + \dots + b_k \times X_k + b_{12} \times X_1 \times X_2 + b_{13} \times X_1 \times X_3 + \dots + b_{ij} \times X_i \times X_j + \dots + b_{n-1,n} \times X_{n-1} \times X_n, \quad (i \neq j), \quad (1)$$

де y – продуктивність праці;

X_i – показники соціально-економічного розвитку;

b_i – коефіцієнти рейтингу фактору.

Вплив парних взаємодій ($X_i \times X_j$) не враховується через неможливість управління змінами факторів економічного розвитку в заданих інтервалах у реальних виробничих умовах.

У загальноприйнятому форматі залежності $y_i = f(X_i)$, неможливо порівняти коефіцієнти b_i один з одним, оскільки шкали значень факторів X_i різні й залежать від одиниць вимірювання.

Для можливості порівняння критеріїв значущості факторів вони повинні бути представлені в кодованому (безрозмірному) вигляді. Це доцільно зробити з використанням процедури статистичного нормування показників.

Значення рейтингового коефіцієнта не свідчить про абсолютний рівень його впливу. Воно використовується для встановлення відносного впливу факторів на працездатність, продуктивність праці (y) та їх рейтинг.

Для практичної перевірки розробленої методики та аналізу результатів дослідження, як приклад, ми обрали основні показники соціально-економічного розвитку країни (27 показників), на основі яких із застосуванням запропонованої методики (а саме, методу головних компонент) було виділено 6 узагальнених факторів впливу: інвестиційна активність; інноваційна діяльність; стан використання основного капіталу; формування та використання кадрів; склад фонду оплати праці та використання робочого часу.

Значення рейтингових коефіцієнтів впливу значущих факторів економічного розвитку на продуктивність праці (y) визначені на основі застосування методу множинної регресії.

Застосування запропонованої методики дозволило встановити, що найбільший позитивний вплив на продуктивність праці мають такі фактори: «Інноваційна діяльність», «Формування та використання кадрів», «Стан використання основного капіталу». До факторів, що мають незначний позитивний вплив, відносяться: «Склад фонду оплати праці», «Інвестиційна діяльність», «Використання робочого часу».

Таким чином, в ході проведеного дослідження доведено, що управління продуктивністю праці має здійснюватися через його стратегічне планування, моніторинг і контроль. Першочерговим завданням уряду країни має стати розробка комплексної програми підвищення продуктивності праці як чинника забезпечення інновацій та людського розвитку.

Література

1. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2001. 170 с.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.10.2023).
3. European Commission Eurostat. 2022. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/national-accounts/data/database> (дата звернення 20.10.2023).
4. Grishnova O., Dorosh O., and Shurpa S. 2015. Investing in Human Capital in the System of Factors of Ensuring Decent Work [Monograph]. Edited by O. Grishnova. Kiev: KNEU, 222 p. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/20890> (дата звернення 20.10.2023).
5. Organisation for Economic Co-Operation and Development. 2022. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG_NEAC (дата звернення 20.10.2023).
6. Sustainable Development in the European Union. 2022. Monitoring Report on Progress towards the SDGs in an EU Context. Sustainable Development in the European Union. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0cf33c27-e706-11ec-a534-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення 20.10.2023).
7. World Bank. 2022. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD?locations=UA> (дата звернення 20.10.2023).

УКРАЇНСЬКА Лариса, д.е.н. професор, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ШИФРІНА Надія, к.е.н., доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ФОРМУВАННІ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Стійкість соціально-економічного розвитку територій залежить від великої кількості факторів та умов, як глобальних, так і внутрішніх, властивих кожній країні і навіть кожній окремо взятій території. Одним із найважливіших серед внутрішніх факторів є діюча система управління, яка включає інструменти та методи впливу органів влади різного рівня на соціально-економічні процеси території з метою досягнення стійкості її розвитку. Іншими словами, вирішення завдань сталого розвитку країни та її територій потребує активних дій з боку органів влади та управління, що здійснюються в рамках соціально-економічної політики, яка реалізується на національному, регіональному та місцевому рівні.

Забезпечення сталого розвитку є одним із найактуальніших питань, що хвилюють світове співтовариство. Модель сталого розвитку передбачає гармонізацію соціальної, економічної та екологічної складових, спрямовану на задоволення потреб як нинішнього, так і майбутніх поколінь. До того, слід підкреслити, що для сталого розвитку світової економіки необхідне досягнення цієї мети кожною державою.

Проблеми нерівномірного розвитку територій є наслідком негативного впливу внутрішніх факторів, тому при виборі способів досягнення стійкого розвитку територій необхідно орієнтуватися на можливість впливу на внутрішні чинники інструментами регіональної соціально-економічної політики. При цьому не слід забувати і про зовнішні чинники. У розпорядженні органів влади є дієві інструменти, що сприяють сталому розвитку територій, головне – навчитися ефективно їх використати.

У сучасних умовах найважливішою складовою ефективного розвитку економічної системи є успішна інноваційна діяльність. Інвестиції в нематеріальні активи збільшують науково-технічну базу підприємства, підвищують її функціональність і технологічність, що, безсумнівно, відбивається на якості продукції, її ціні та загальному прибутку підприємства. Вони нерозривно пов'язані з інноваційної діяльності та певною мірою стимулюють розвиток інновацій на конкретному виробництві. В останні роки

в Україні обсяги інвестування в об'єкти інтелектуальної власності вкрай незначні, як і вкладення у науково-дослідні, дослідно-конструкторські та технологічні роботи, що пов'язано з величезним переважанням бюрократичних підходів до нарощування інвестиційно-інноваційного потенціалу, а також з дефіцитом коштів та нематеріальною сутністю придбаних у результаті активів, які не отримують адекватної оцінки.

Проте за умов обмежених можливостей використання традиційних ресурсів економічного зростання всезростаюче значення у вирішенні завдань підвищення ефективності економічних перетворень набувають інноваційні процеси і, як невід'ємна складова, відповідна організація ефективного управління та фінансування.

У зв'язку з необхідністю інноваційного розвитку національної та регіональних економік в економічній літературі виділяють такі напрямки, як національне/регіональне законодавство, що регламентує інноваційну спрямованість економічних процесів; регіональна політика; пріоритети техніко-технологічного розвитку; інструментарій реалізації інноваційної політики держави; процеси оновлення та розвитку наукової сфери.

Розвиток загальнонаціональної інноваційної системи можливий за умови адекватного розвитку регіональних секторів. Серед регіонів можна назвати схожі за станом ресурсів для інноваційної діяльності групи: що стабільно розвиваються; орієнтовані імпорт технологій; з переважною інноваційною спрямованістю; відсталі.

Враховуючи регіональні особливості, держава має брати активну пряму та опосередковану участь у розвитку інноваційних процесів, спрямовану на їх підтримку та стимулювання.

Формуючи регіональні інноваційні системи державні та органи виконують такі функції: розробка стратегії інноваційного розвитку економіки регіонів та муніципальних утворень; формування сприятливих умов розвитку інноваційного бізнесу; визначення науково-технічних пріоритетів та прогнозування технологічного розвитку; розвиток інфраструктури інноваційної діяльності у регіоні; стимулювання інноваційної діяльності; участь у розвитку сфери фундаментальних досліджень та розробок.

Інноваційний регіональний розвиток має такі цілі: досягнення високого рівня життя в регіоні; формування та підтримка іміджу регіону, його ділової та соціальної репутації; випуск продукції, позиції якої на регіональному, національному та міжнародному ринках стійко вигідні; збереження та розвиток трудового потенціалу регіону, рівномірність його розвитку всередині регіону; продовження нарощування матеріально-технічного, культурного, природно-ресурсного, екологічного потенціалу території. Зрозуміло, що інноваційна спрямованість розвитку регіонів в умовах сучасної технологічної революції

потребує значних інвестицій, що, зокрема, підкреслює роль держави у відповідних перетвореннях.

Інноваційна орієнтація є додатковим стимулом і фактором розвитку регіональної економіки в цілому, а також і соціальної сфери регіону. Насамперед необхідно визначитися з терміном «регіональні інновації». На перший погляд, усі процеси, пов'язані з інноваційною діяльністю, а саме: їх розробка, освоєння та впровадження, обмін – мають місце на мікрорівні, тобто на підприємствах, організаціях та їх структурних підрозділах, а також у об'єднаннях кластерного типу. Однак багато фахівців приділяють особливу увагу регіональним інноваціям, які розуміються як інновації, що створюються або освоюються на конкретній території. Часто навіть рівень успішності регіону оцінюється саме через інноваційну діяльність підприємств, що працюють на його території. Також неабияка увага приділяється механізмам державного управління інноваційними процесами на регіональному рівні, обґрунтовується як ступінь державного втручання в інноваційні процеси, так і конкретні методи регулювання та стимулювання. Розробляються й методики оцінки ефективності такого управлінського впливу, які залишаються неоднозначними. Основним завданням будь-яких заходів регіонального рівня щодо стимулювання інноваційної активності є допомога у розробці, освоєнні та обміні інноваціями на мікрорівні. Зокрема, серед таких заходів пропонуються: створення баз даних, що полегшують обмін та розповсюдження інновацій (банки ідей, сховища інновацій тощо); вдосконалення регіонального, а також федерального законодавства у сфері інновацій та захисту інтелектуальної власності; надання прямої та непрямої фінансової допомоги суб'єктам інноваційних процесів. Існує й інше трактування терміна «регіональні інновації», яке передбачає інноваційні проекти, які справді охоплюють всю економіку регіону, а не окремі підприємства, що діють на його території. Зокрема, такі проекти добре вивчені на прикладах туристичних кластерів, де часто діють порівняно дрібні підприємства, що робить підтримку регіональної влади особливо відчутною та незамінною з боку приватного бізнесу, який просто не володіє необхідним для цього потенціалом.

Основу сучасного інноваційного розвитку національної та регіональних економік складають інтелектуальні ресурси, наукомісткі та інформаційні технології. Модель інноваційного розвитку передбачає формування системи відносин між наукою, виробництвом та суспільством, у якій інновації виступають основою ефективного соціально-економічного зростання та розвитку. Звідси спільна діяльність бізнес-середовища, науки та суспільства загалом забезпечує створення механізму інноваційного розвитку регіону як структурного елемента розвитку держави. Процес інноваційного розвитку залежить від умов, створених інноваційним середовищем.

Таким чином, завдання переходу суспільства на модель інноваційного розвитку є надзвичайно актуальним. Однією з причин цього є динамічність та непередбачуваність факторів, що визначають стійкість соціально-економічного розвитку. Насамперед це стосується зовнішніх факторів та викликів, серед яких економічні кризи, боротьба країн за ресурси та ринки збуту, структурна трансформація економіки, у тому числі внаслідок її цифровізації, тощо.

Література

1. Горник В. Г. Вплив держави на формування інноваційної моделі розвитку України // Право та державне управління. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2-1.25> (дата звернення 11.10.2023).
2. Karlsson I. Regional Innovation Systems: Policy and Application in a Swedish context. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:529423/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення 11.10.2023).

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

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ШЛЯХ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Розвиток системи охорони здоров'я в Україні є одним з пріоритетів державної політики, тому важливо завчасно приймати необхідні нововведення для підвищення ефективності та якості наданих послуг громадянам. Запровадження цифрових технологій є загальносвітовим трендом на всіх ланках суспільних відносин і медична сфера не є винятком. Актуальність дослідження посилюється наявністю відповідних питань, які потребують вирішення, у сфері впровадження цифрових інструментів та технологій у процес управління закладами охорони здоров'я. Проаналізуємо деякі з них [2; 3; 6]:

- поліпшення доступності та якості медичних послуг. Цифрові рішення дозволяють підвищити доступність медичних послуг для населення, зменшуючи географічні обмеження і сприяючи розвитку телемедицини. Крім того, такий підхід сприяє поліпшенню діагностики та лікування, зменшенню помилок та покращенню стану пацієнтів.
- ефективне управління медичними закладами. Цифрові системи управління дозволяють оптимізувати функціонування лікарень та клінік, допомагаючи контролювати запаси, призначати персонал, керувати пацієнтськими записами та раціонально розподіляти ресурси.

– збільшення прозорості та обліку ресурсів. Цифрові інструменти менеджменту сприяють зменшенню корупції та недоліків у сфері охорони здоров'я, завдяки кращому обліку ресурсів та фінансів, а також забезпеченню прозорості в роботі системи.

– розвиток дистанційної медицини та е-здоров'я. Цифрові рішення дозволяють створити систему «електронного здоров'я», яка включає в себе історії хвороб, рецепти, результати аналізів та іншу інформацію про пацієнтів.

– збільшення ефективності лікування та профілактики захворювань. Аналітика даних та штучний інтелект (ШІ) можуть допомагати в прогнозуванні захворювань та розробці індивідуальних підходів до лікування. Використання ШІ може сприяти попередженню та боротьбі з хворобами більш ефективним чином.

Актуалізація цих питань у контексті розвитку системи управління закладами охорони здоров'я в Україні направлена на підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. Завдяки цифровізації, медичні установи можуть покращити свою продуктивність, надавати якісніші послуги, зменшувати витрати та залучати більше пацієнтів.

Заклади охорони здоров'я зазнали значної цифрової трансформації, що революціонізувало управління послугами охорони здоров'я. Аналіз наукових джерел дозволив визначити найбільш розповсюджені цифрові технології/інструменти та підходи у контексті цифровізації процесів управління закладами охорони здоров'я [1; 4; 5]:

– Електронні медичні записи (EHR). Прийняття електронних медичних записів (EHRs) знаменує першочерговий перехід від паперових записів до оцифрованих сховищ медичної інформації. Ці цифрові записи полегшують ефективний доступ до даних пацієнтів, історії хвороби та планів лікування. Цей перехід усуває залежність від громіздкої паперової роботи, сприяє безперебійному спілкуванню між відділами та підвищує точність управління даними пацієнтів.

– Телемедицина. Поява телемедичних платформ є ключовим проривом, що дозволяє закладам охорони здоров'я надавати дистанційні консультації, подальше спостереження та моніторинг. Інтеграція телемедицини виявилася особливо безцінною під час пандемії COVID-19, надаючи пацієнтам доступ до медичної допомоги, мінімізуючи фізичний контакт.

– Запис на прийом і портали для пацієнтів. Оцифрування планування прийому та розгортання порталів для пацієнтів пропонують пацієнтам зручний інтерфейс для керування медичним досвідом. Пацієнти можуть призначати зустрічі, отримувати доступ до результатів тестів і безпосередньо спілкуватися зі своїми постачальниками медичних послуг. Ця цифрова екосистема оптимізує

логістику запису на прийом, скорочує адміністративні накладні витрати та сприяє міцному залученню пацієнтів.

– Аналітика даних. Заклади охорони здоров'я використовують інструменти аналізу даних для аналізу та інтерпретації даних пацієнтів, розкриваючи складні закономірності та тенденції. Згодом надається можливість приймати рішення на основі даних, що дозволяє лікарням прогнозувати кількість госпіталізованих пацієнтів, оптимізувати кількість персоналу та вдосконалювати стратегії розподілу ресурсів.

– Менеджмент наявних ресурсів та матеріалів. Цифровізація зробила революцію в управлінні медичними товарами та фармацевтичними препаратами. Відстеження запасів у режимі реального часу мінімізує втрати, забезпечує постійну доступність найважливіших запасів і підтримує ефективну інвентаризацію.

– Виставлення рахунків та обробка претензій. Автоматизація виставлення рахунків і обробки претензій за допомогою цифрових систем значно зменшила кількість помилок і прискорила процеси відшкодування. Результатом є більш ефективна система управління циклом доходів.

– Пристрої віддаленого моніторингу. Пристрої та дистанційні датчики полегшують постійний моніторинг пацієнтів із хронічними захворюваннями. Передача даних у режимі реального часу дає постачальникам медичних послуг можливість активно втручатися в догляд за пацієнтами, тим самим підвищуючи стандарти лікування захворювань.

– Управління персоналом та робочою силою. У цифрову епоху заклади охорони здоров'я покладаються на технології, щоб оптимізувати процеси управління людськими ресурсами та робочою силою. Цифрові інструменти використовуються для планування персоналу, навчання та оцінки ефективності, що є ключовим аспектом управління багатогранними кадровими потребами закладів охорони здоров'я.

– Аналітика охорони здоров'я. Складні методи аналітики та машинного навчання використовуються для прогнозування результатів пацієнтів, визначення груп ризику та вдосконалення стратегій управління здоров'ям населення.

– Залучення пацієнтів. Мобільні програми та соціальні медіа-платформи відіграють ключову роль у залученні пацієнтів, поширенні медичної освіти та просуванні здоров'я. Ця парадигма цифрового залучення покращує загальний досвід пацієнтів і сприяє ініціативам з профілактики.

Цифровізація процесів управління охороною здоров'я означає глибоку зміну парадигми, надаючи закладам охорони здоров'я безпрецедентні інструменти для оптимізації догляду за пацієнтами та ефективності роботи. Завдяки електронним медичним записам, телемедицині, аналітиці даних та

безлічі інших цифрових рішень заклади охорони здоров'я готові надавати медичну допомогу вищої якості та покращувати загальний стан здоров'я та благополуччя своїх пацієнтів.

Література

1. Gebre-Mariam M. & Bygstad B. Digitalization mechanisms of health management information systems in developing countries. *Information and Organization*. 2019. Vol. 29(1). P. 1–22.
2. Gjellebæk C., Svensson A., Bjørkquist C., Fladeby N., & Grundén K. Management challenges for future digitalization of healthcare services. *Futures*. 2020. Vol. 124. P. 102636.
3. Glauner P., Plugmann P. & Lertzynski, G. *Digitalization in Healthcare*. 2021. Springer International Publishing.
4. Kraus S., Schiavone F., Pluzhnikova A., & Invernizzi A. C. Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123. P. 557–567.
5. Maki O., Alshaikhli M., Gunduz M., Naji K. K. & Abdulwahed M. Development of digitalization road map for healthcare facility management. *Ieee Access*. 2022. Vol. 10. P. 14450–14462.
6. Zhao Y. & Canales J. I. Never the twain shall meet? Knowledge strategies for digitalization in healthcare. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 170. P. 120923.

БОЙКО Данило, магістр кафедри економіки та економічних методів управління,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ДЕТИНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ «PROZORRO»

Тіньова економіка – явище, що притаманне будь-якій економіці світу, завдяки чому проблема тінізації економіки завжди є актуальною. За час вивчення даної проблеми, різними дослідниками було запропоновано безліч методів зниження рівня тіньової економіки, які ефективно працюють у різних економічних системах. Але світ не стоїть на місці, економічні системи розвиваються, з'являються нові методи боротьби, одним з яких є цифровізація. Вона дозволяє створювати нові автоматизовані системи контролю, які полегшують ведення обліку операцій економічних суб'єктів для контролюючих органів.

У процесі широкого впровадження системи електронної звітності для сфери закупівель в Україні, уряд прийняв низку нормативно-правових актів. Таким чином, на даний момент уся ця діяльність регламентується Конституцією України та Законом України «Про публічні закупівлі». Метою цього Закону є забезпечення ефективного та прозорого здійснення закупівель, створення конкурентного середовища у сфері публічних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції.

Наразі використовуються наступні електронні ресурси:

- ProZorro – це електронна система публічних закупівель, де державні та комунальні замовники оголошують тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг, а представники бізнесу змагаються на торгах за можливість стати постачальником держави;

- DZO – це електронний майданчик «Держзакупівлі.Онлайн» який входить до системи публічних закупівель ProZorro.

Тобто система «ProZorro» працює як із державними так і з комерційними закупівлями, а майданчик DZO пов'язаний тільки із державними коштами. Правила щодо планування закупівель як для «ProZorro», так і для DZO є однаковими: планування закупівель здійснюється на підставі наявної потреби у закупівлі товарів, робіт і послуг. Заплановані закупівлі включаються до річного плану закупівель. Закупівля здійснюється відповідно до річного плану. Річний план та зміни до нього безоплатно оприлюднюються замовником в електронній системі закупівель протягом п'яти робочих днів з дня затвердження річного плану та змін до нього.

Важливим фактором є те, що для закупівель є порогова вартість у розмірі 50 тисяч гривень. Тобто, процедури здійснення закупівель до порогової вартості та після сильно розрізняються:

До перетину порогової вартості, процедура називається спрощеною. У такому випадку, на електронний майданчик додається опис та умови здійснення закупівлі, інформація про переможця (постачальника), а також вже укладений договір. Кожен етап обов'язково підтверджується електронним цифровим підписом, після додання якого вносити зміни вже неможливо.

Після перетину порогової вартості, замовник повинен обов'язково викласти оголошення закупівлі на електронному майданчику, у якому обов'язково вказується: термін, очікувана вартість та характеристика товару, послуги або роботи. Після цього замовник очікує на пропозиції потенціальних виконавців і потім обирає переможця. Із переможцем він заключає договір, а усім іншим виконавцям надсилається офіційний лист із причинами відмови.

Очевидно, що така широка публічна система обліку мала знизити рівень тінізації розрахунків, особливо тих, що пов'язані із бюджетними коштами.

Даний ефект можна частково прослідкувати за допомогою аналізу рівня тіньової економіки в Україні за роками (рис. 1).

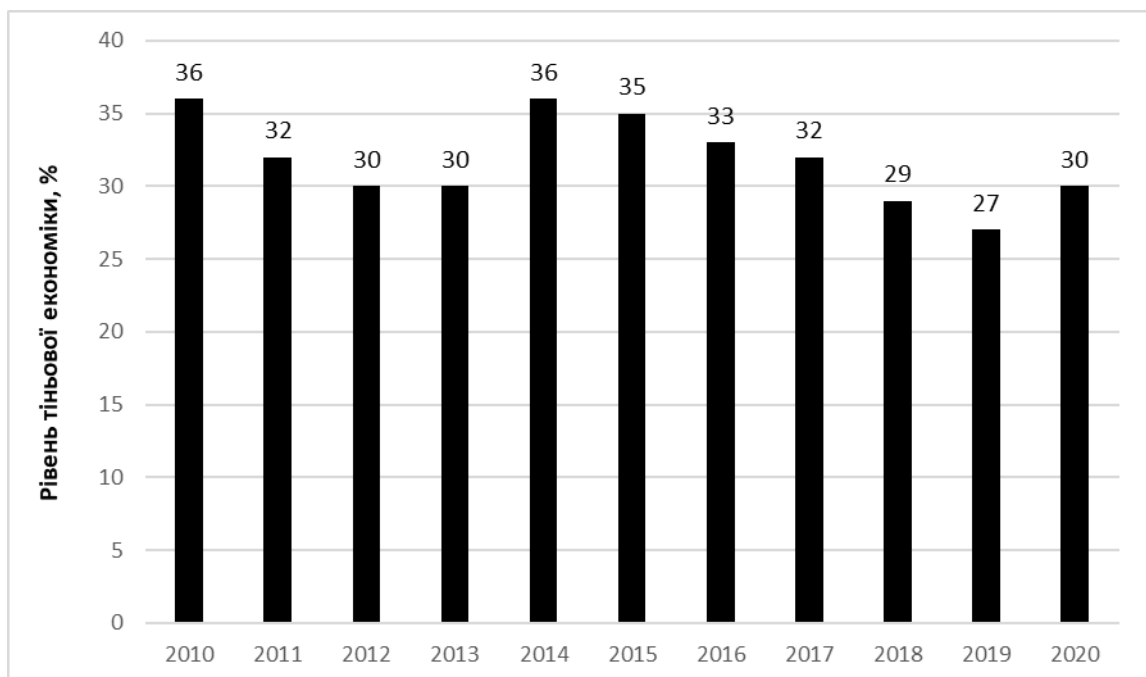


Рисунок 1 — Рівень тіньової економіки в Україні у 2010-2020 рр.
Джерело: розроблено автором на основі [3]

Відповідно до графіку рівня тіньової економіки за даними Мінекономіки, ми можемо побачити, що за період часу з 2010 – 2020 рр. у нас було два значних сплески пожвавлення тіньової діяльності в Україні. Сплеск 2014 року пояснюється погіршенням політичної ситуації в країні і подальшою кризою у зв'язку із Революцією Гідності та війною на Сході країни. Після такого серйозного потрясіння, економічна ситуація почала поступово нормалізуватися, тому рівень тіньової економіки почав знижуватися, починаючи з 2015 року, тоді ж була розроблена перша версія системи «ProZorro». А з 1 квітня 2016 року система «ProZorro» стала обов'язковою для центральних органів влади та монополістів, а з 1 серпня 2016 року – для решти публічних замовників. Рівень тіньової економіки продовжив поступово знижуватися аж до 27% у 2019 році, що за даними Мінекономіки є найкращим показником за період 2010-2020 рр. Очевидно, що такому поступовому спаду сприяло не тільки використання системи «ProZorro», але воно також допомогло зробити механізм державних та комерційних закупівель більш відкритим та прозорим. У 2020 році відбувся ще один сплеск пожвавлення тіньової діяльності, але він більшою мірою пов'язаний із пандемією COVID-19.

Також, окрім покращення системи контролю, «ProZorro» дозволяє замовнику знайти виконавця будь-якої послуги у будь-якому куточку країни, і, як правило, за прийнятною ціною, тому що виконавців декілька і замовник може обрати найкращого на його думку.

Ще однією перевагою цієї системи є те, що кожен індивід може зайти на цей майданчик і оцінити реальний стан закупівель підприємства, і зробити висновки щодо чесності даного суб'єкту господарювання.

Отже, виходячи з усіх переваг впровадження електронної звітності, очевидно, що вона позитивно впливає на економіку в цілому. Але система має свої недоліки, в першу чергу, це існування шляхів обходу системи і, як наслідок, відсутність чесного ринкового механізму. Найбільшого поширення набули три схеми:

Використання специфічних характеристик товару для змови. При створенні оголошення закупівлі, замовник може вказати саме такі специфічні характеристики товару, послуги або роботи, які може надати тільки один виконавець, наприклад знайомий або той виконавець, який знаходиться у змові із замовником.

Штучне завищення ціни предмету договору. У випадку, коли замовник і виконавець знаходяться у змові, вони також можуть «вкрати» державні кошти, наприклад: Замовнику виділяється певна сума коштів на закупівлю якого-небудь товару, він указує в договорі, що купується менший об'єм цього товару за вищою ціною, а насправді, ціна залишається низькою, а змовники ділять надлишок коштів.

Розділення предмету договору, що перевищує порогову вартість, на лоти. Аби не втрачати вигідних схем з відмивання коштів, один великий предмет договору розбивають на складові та проводять декілька операцій. Наприклад, замість використання однієї переговорної процедури для купівлі того ж автомобіля, замовник може піти шляхом спрощеної процедури без використання електронної системи та проводити купівлю окремих частин до порогової вартості.

Окрім недоліків самої системи, підхід до вирішення проблем тіньової економіки тільки методами цифровізації сам по собі не є оптимальним. Наша країна має велику кількість передумов утворення і розвитку тіньової економіки, які неможливо вирішити лише покращенням системи контролю: недосконала нормативно-правова база; відсутність економічних стимулів для виходу з тіні; низький рівень соціальних гарантій, життя населення; а також корупція. Абсолютні усі наведені проблеми потребують вирішення в тій же мірі, що і покращення системи контролю, і вирішувати їх треба одночасно. Адже у випадку вирішення тільки однієї проблеми наслідком дуже ймовірно стане погіршення економічної ситуації в цілому, наприклад: за подальшої відсутності

економічних стимулів і досконалої нормативно-правової бази, наша економіка просто не впорається з виходом із тіні, більшість сірих і чорних підприємств просто припинять своє існування, залишаючи велику кількість населення без доходу, що у підсумку негативно відобразиться на всій економіці країни.

Цю думку також підтримують наковці, які проводили дослідження системи «ProZorro», а саме В. Вареник, Л. Євчин, О. Критенко та Т. Тоцька. Вони також в цілому сходяться у поглядах щодо корисності даної системи, але наголошують, що роботи тільки в напрямку контролю недостатньо. Так В. Вареник та Л. Євчин пропонують нам брати до уваги ще й курс удосконалення законодавства, зокрема створення бази даних про несумлінних виконавців [1]. В свою чергу, О. Критенко та Т. Тоцька також впевнені у тому, що державні закупівлі онлайн не є абсолютною зброєю у боротьбі із корупцією, тож пропонують продовжувати пошуки методів впливу на недоліки системи [2].

Отже, враховуючи аналіз вищенаведених економістів та мій особистий досвід, я хочу сказати, що шлях, який обрала Україна для боротьби із тіньовою економікою, а саме цифровізація в цілому та такі системи як «ProZorro» зокрема, не є найефективнішим через те, що це лише покращення системи контролю і збільшення податкової бази. У разі відсутності інших підходів до зниження рівня тінізації економіки бажаного результату ми не отримаємо, а навпаки, можемо підірвати і так хитку економічну систему. Тому вирішення цієї проблеми в реаліях нашої країни може бути вдалим тільки при комплексному підході, тобто одночасно із посиленням контролю необхідно створювати економічні стимули і умови для суб'єктів господарювання, куди входить насамперед підвищення рівня життя населення.

Література

1. Вареник В.М., Євчин Л.О. Особливості застосування системи державних закупівель ProZorro (Прозоро). *Європейський вектор економічного розвитку*. 2016. №2(21). С. 6–15.
2. Критенко О.О., Тоцька Т.С. Шляхи вдосконалення системи державних закупівель. *Публічне управління та адміністрування. Сер. «Механізм державного управління»*. 2019. №3(22). С. 74-79.
3. Як змінювався рівень тіньової економіки в Україні. Аналітичний портал «Слово і Діло». URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/12/07/infografika/ekonomika/yak-zminyuvavsya-riven-tinovoyi-ekonomiky-ukrayini> (дата звернення 19.10.2023).

БУДНИК Кирило, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ВИКОРИСТАННЯ КРИПТОВАЛЮТ ТА БЛОКЧЕЙН ТЕХНОЛОГІЙ У ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Останні двадцять років розвитку світової економіки можна охарактеризувати простим словосполученням: цифрова трансформація. Хоча в багатьох країнах цей процес працював ще з 1990-х, масовості, а тим паче трансформації в загальноекономічному сенсі тоді не ставалось. А ось починаючи з 2000 року разом із розвитком та розповсюдженням інтернету почали народжуватись компанії-новатори. Багато з них відомі й сьогодні: Google (1998), PayPal (1999), LinkedIn (2003), Facebook (2004), YouTube (2005), Twitter (2006), Instagram (2010), Telegram (2013). Ці компанії змінили як інтернет-простір, так і простір економічний. Зміни стосувались не тільки формату надання послуг, як це зробила компанія PayPal, зміни були куди більш широкими. З'явилась потреба у проведенні фінансових операцій, швидких, зручних та постійних. Перекази між країнами навіть зараз є не надто швидкою операцією, системи SWIFT та SEPA є системами міжбанківської комунікації, які попри розвиток технологій все одно мають витрачати значний час на обробку транзакцій.

Такі умови призвели до створення нового рівня електронних платіжних систем. Зазвичай такі системи існують за принципом «платежі як сервіс», тобто це компанія або група компаній, які повністю централізовано займаються обслуговуванням платежів та несуть відповідальність за це, надаючи клієнту послугу. Сучасними прикладами таких компаній є: PayPal, Skrill, Alipay.

Розвиток електронних платіжних систем досяг певного моменту розвитку, коли з'явилося унікальне явище, що поєднало децентралізацію, алгоритми та криптографію. Цим явищем став протокол та криптовалюта Біткоїн [2]. Цей протокол та криптовалюта використовують низку технологій, наприклад, блокчейн. Він є поєднанням бази даних, розподіленої системи та криптографії. Ця технологія може бути використана для зберігання будь яких даних, що говорить про її універсальність, тобто про можливе використання у інших сферах економіки. В той же час, з економічної точки зору, біткоїн як інструмент став феноменом, так як обмінний курс формується тільки за рахунок попиту та пропозиції, аналогічно до блокчейну, немає прямого контролю з боку людини за тим як це відбувається [6]. Процеси підтримуються за рахунок алгоритмів та майнінгу. Якщо розглядати майнінг з такої перспективи, то він виконує одразу три функції: підтримка мережі у робочому стані, обрахунок нових блоків ланцюжка; емісію нових монет, так як саме новими монетами оплачується

обрахунок нового блоку; збір передбачуваної комісії, яка також йде на оплату блоку.

Не слід забувати також, що на сьогодні серед технологій біткоіну є такі інструменти як смарт контракти та побудовані на їх базі токени. Смарт контракти є автоматично виконуваною програмою, що зберігаються на базі певного блокчейну. Токени ж в свою чергу з використанням смарт контракту виконують певну функцію, запрограмовану автором. У випадку з токенами, емісія та розповсюдження залежить від автора токenu, так як саме він відповідає за вміст смарт контрактів, якими запрограмовано токен [1].

На даний момент токени часто використовуються для репрезентації певного активу в реальному світі, наприклад, Tether, котрий забезпечується: готівкою та еквівалентами (у доларах США), корпоративними облігаціями, дорогоцінними металами, біткоінами, захищеними позиками та іншими інвестиціями [5]. Також можна побачити токени у так званих DeFi сервісах (скорочення від Decentralized Finances), такі сервіси займаються наданням «традиційних» для економічної системи інструментів, таких як: кредити, депозити та послуги біржі. У таких сервісах токени зазвичай не виконують функцію грошей, проте ними можна торгувати та зберігати.

Окремим видом, що вартим дослідження є токени управління, тобто токени, котрі дають право голосу в системі, яка, наприклад, є їх емітентом. Серед подібних токенів існують такі, що представляють право власності: NFT (скорочення від Non-Fungible Token), тобто невзаємозамінні токени, що спрямовані на ускладнення копіювання активів; Security token, які мають на меті бути еквівалентом традиційних цінних паперів.

Сьогочасні інновації тісно пов'язані з комп'ютерними технологіями, утворенням систем, захистом інформації та побудовою стійкої, зручної для користувача архітектури. Розвиток територій, який включає в себе як розвиток громад, так і окремих населених пунктів, як і будь-який сучасний процес чи явище, може і має бути цифровізований. Території, особливо за умови децентралізації управління, потребуватимуть дедалі більш розвинутих допоміжних систем. Разом з тим актуальними лишаються питання прозорості, доступності до інформації, спрощення доступу до послуг.

Відповідно до цього, існує безліч варіантів використання сучасних криптинологій під час розвитку територій. Як специфічна база даних, блокчейн здатен повноцінно покрити питання прозорості та відкритості даних, так як кожен користувач буде мати доступ до даних, а за можливості навіть підтримувати їх існування. Засновуючись на такому блокчейні можна буде будувати більш дрібні проєкти, використовуючи токени та смарт-контракти як показники репутації, підтримки рішень, тощо. Подібні технології зберігання також стійкі до втручання, так як основним принципом зберігання є повна

децентралізація. Прикладом використання блокчейну на рівні держави є земельний кадастр, котрий від 2017 року базується на цій технології [7].

З точки зору фінансових операцій, відкривається можливість проводити розрахунки у криптовалюті, що вже практикується українськими компаніями. Криптовалюту зараз приймають: Фокстрот, Техно Їжак, Varus, WOG, АНЦ. Така фінансова відкритість також має бути приваблива для інвесторів, в тому числі варта до розгляду технологія security token. Можливий навіть перехід до прозорого нарахування заробітної плати та сплати податків, так як блокчейн може зберігати будь-які дані, в тому числі звіти. За допомогою смарт-контрактів можливо поєднувати звіти та обраховувати певні показники, що також теоретично спростить роботу податкових та статистичних служб.

Гарним прикладом успішного впровадження криптотехнологій у інноваційному розвитку територій є південнокорейське місто Сеул. В цьому конкретному випадку впроваджено цілий перелік сервісів, які надаються виключно на базі блокчейну [3].

Всі реалізовані сервіси перелічено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Впровадження та відповідні криптотехнології, що застосовуються в інноваційних сервісах міста Сеул

Впровадження	Технології
«Пряма демократія» через голосування містян за основні політики в місті	Блокчейн, додаток
Бездокументарна онлайн верифікація для працевлаштування	Блокчейн, додаток, цифровий відбиток пристрою
Система винагороди за участь у вирішенні питань міста	Блокчейн, пристрої, інтеграція з транспортом та міськими системами
Система довіри для вживаних авто	Блокчейн
Управління виплатами для робітників по сумісництву	Блокчейн, смарт-контракти
Верифікація для Картки жителя Сеулу	Блокчейн, смарт-контракти, пін-коди
Автоматична оплата субпідрядів, громадських робіт	Блокчейн, смарт-контракти
Інтелектуальна охорона здоров'я.	Блокчейн, інтеграція між медичними закладами
Перешкоджання шахрайству та зловживанню онлайн-документами	Блокчейн, смарт-контракти, додатки
Відкрита історія донацій та внесків	Блокчейн
Револьюційне управління для приватних трастових фондів	Блокчейн, штучний інтелект
Управління циклами життя електрокарів	Блокчейн, смарт-контракти
Продаж екологічної електроенергії	Блокчейн, смарт-контракти, токени
Стандартизація блокчейн-платформ	Блокчейн, додатки, інтеграція між блокчейн мережами

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Також серед міст, які впровадили криптотехнології є Сінгапур, у звіті про екосистему присутня інформація про утворення сервісів в таких галузях як: фінанси (торгівля, цифрові активи), якість життя (безпека харчових продуктів), цифрові документи та ідентифікація [4].

Можемо побачити, що реалізація проєктів на основі блокчейну та криптовалют є більш ніж реальною. Більше того, використання саме криптотехнологій робить процес більш захищеним, прозорим та зрозумілим. Для розвитку територій необхідно залучати найкращі технології, які спростять розробку та будуть передбачувані під час впровадження. Блокчейн існує понад 14 років та за свою історію пройшов неабияку еволюцію. Та не дивлячись на те, що це стабільна технологія, вона настільки ж універсальна та гнучка, а отже, може бути застосована задля створення інноваційних проєктів.

Література

1. Coinbase. What is a token? URL: <https://www.coinbase.com/learn/crypto-basics/what-is-a-token> (дата звернення 13.10.2023).
2. Satoshi Nakamoto. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System, 2008. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (дата звернення 13.10.2023).
3. Seoul Metropolitan Government. Metaverse & Blockchain, 2021. URL: <https://english.seoul.go.kr/policy/smart-city/metaverse-blockchain/> (дата звернення 13.10.2023).
4. Singapore Blockchain ecosystem report, 2020. URL: <https://opennodes.com/Singapore-Ecosystem-Report-2020.pdf> (дата звернення 13.10.2023).
5. Tether. Transparency. URL: <https://tether.to/en/transparency/#reports> (дата звернення 13.10.2023).
6. Zamani, E. The Bitcoin protocol as a system of power. Ethics and Information Technology, 24 (1). URL: <https://goo.su/SulpQ> (дата звернення 13.10.2023).
7. Державний земельний кадастр перейшов на технологію Blockchain [Електронний ресурс]: новина. Доступ з єдиного веб-порталу органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/250316597> (дата звернення 13.10.2023).

БУЛГАКОВ Артем, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

У останні роки, важливість передбачення кризових явищ стала надзвичайно актуальною для підприємств у більшості галузей економіки. Компоненти економічних криз на мікроекономічному рівні, в першу чергу, проявляються через фінансові втрати та знижену прибутковість, дисбаланси в цінах та структурі, низький рівень конкурентоспроможності, нестачу оборотних коштів, інсолвентність та інші аналогічні проблеми. Всі ці обставини підкреслюють актуальність питань, пов'язаних із організацією протидії кризовим ситуаціям, що потребує розробки ефективних та інноваційних механізмів антикризового управління.

Зазначені обставини створюють нагальну потребу в розгляді способів та засобів подолання кризових явищ через створення ефективних механізмів антикризового управління.

Криз на мікрорівні можна розглядати як:

- Різкий спад платоспроможності і конкурентоспроможності, порушення планів, включаючи виробництво, реалізацію, обіг грошей, витрати, прибуток і рентабельність.
- Загострення внутрішніх протиріч, що можуть підтримувати загрозу для життєдіяльності підприємства в зовнішньому середовищі.
- Обмеження можливості управління діяльністю підприємства з непередбачуваними наслідками, які загрожують подальшому розвитку.
- Надзвичайну ситуацію, яка призводить до серйозних порушень у діяльності підприємства та може вимагати негайного реагування [5].

Сьогодні, коли Україну охопила жорстока війна, та з кожним днем все сильніше страждає економіка країни, ВВП скоротилося майже на третину, масивна інфляція прискорює ціни на продукти та сировину, підприємства нашої держави знаходяться у скрутному становищі та у стану кризи. Підприємці вимушені знаходити альтернативні методи боротьби з кризою та впроваджувати інноваційний підхід до сучасних проблем на підприємствах.

Для розуміння причин та механізмів виникнення кризових ситуацій на підприємствах України необхідно проводити постійний моніторинг його оточення з використанням широкого спектру маркетингових досліджень, методів стратегічного аналізу та контролінгу. Це допомагає виявити взаємозв'язки та логічну послідовність економічних явищ після виявлення певних сигналів [1].

Важливо, щоб керівники та менеджери мали здатність передбачати можливі причини та джерела виникнення кризових ситуацій, ситуацій що можуть виникнути під час війни і розробляти заздалегідь підготовлені механізми їхнього моделювання та подолання. Такий підхід дозволяє їм, враховуючи наявні ресурси та важливість проблем, обирати оптимальні рішення.

Для вирішення питання виходу із кризової ситуації підприємства існує спеціальні антикризові інструменти та інноваційні стратегії. Також, якщо антикризова стратегія підприємства виявилася доволі ефективна, то вона вже слугує не тільки як, інструмент для виходу із скрутного становища, але й для повної ліквідації чи призупинення кризи, як явища. Це може бути як цифрова трансформація, впровадження штучного інтелекту чи автоматизування процесів через використання цифрових технологій, так і співпраця із стартапами та розробка нових ринків експорту, які в свою чергу зменшать залежність від внутрішнього, кризового ринку.

Антикризове управління підприємством є економічною концепцією, що охоплює фінансово-господарські процеси на підприємстві з метою відновлення та зміцнення його фінансового стану.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкості фінансового стану підприємства на Україні, завдяки своєчасній реакції на зміни, спричинені економічними, політичними, соціальними та міжнародними факторами. Ця реакція передбачає впровадження антикризових інструментів, спрямованих на подолання тимчасових фінансових труднощів на підприємстві та запобігання банкрутства [2].

Антикризове управління включає в себе ряд заходів, таких як перегляд фінансової стратегії, оптимізація витрат, залучення додаткового фінансування, реструктуризація боргів та інші дії, спрямовані на відновлення стійкості та довгострокового успіху підприємства [3].

Для успішної побудови антикризової стратегії підприємства, у час сьогодення, треба опиратися на чотири ключові функціональні стратегії: маркетингову, виробничу, кадрову та фінансову. Реалізація цих стратегій вимагає розробки та впровадження програм, бюджетів та процедур, призначених для забезпечення необхідних ресурсів, ефективної системи управління, адаптованої організаційної структури та мотивованого персоналу.

Залежно від конкретних умов і потреб підприємства, можливі різні моделі управління в умовах кризових ситуацій: активне управління, реактивне управління, планове управління. Обрана модель управління і відповідна стратегія допоможуть підприємству відповідати на зміни в економічному середовищі та ефективно подолати кризові ситуації для забезпечення стабільності та виживання [4].

Література

1. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій. Х.: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
2. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 8. С.278–281.
3. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishchokompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html> (дата звернення 12.10.2023).
4. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. №1. С. 235–239.
5. Ткаченко А.М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). С. 122–126.

БУЛГАКОВА Анастасія, аспірантка кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

КРИПТОВАЛЮТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОБХОДУ САНКЦІЙ: ВПЛИВ НА ДЕРЖАВИ ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

Актуальність дослідження обумовлена тим, що криптовалюти, як інструменти для обходу санкцій, перетворилися на деструктивний чинник у царині міжнародних відносин, який має значні наслідки для держав. Санкції широко використовуються державами для здійснення економічного та політичного тиску на інші країни, найчастіше з причин, що пов'язані з порушеннями прав людини, загрозами безпеці або геополітичними суперечками. Однак поява децентралізованих криптовалют надала можливість фізичним та юридичним особам і, навіть, урядам країн, проти яких запроваджено санкції, уникати цих обмежень.

Санкції є ключовим інструментом для захисту урядами своїх інтересів і забезпечення дотримання міжнародних норм поведінки. Санкції часто носять фінансовий характер, включаючи обмеження на рух капіталу, заморожування активів і торговельні обмеження, але можуть також включати заборони на поїздки та ембарго на постачання зброї. Геополітичні конфлікти призводять до зростання списку юридичних і фізичних осіб, що потрапляють під санкції [1].

Оскільки уряди намагаються застосовувати фінансові санкції через традиційні фінансові установи, недобросовісні суб'єкти знаходять нові способи

обійти правила за допомогою криптовалют, користуючись тим, на ринку криптовалют фактично відсутнє державне регулювання.

Упродовж десятиліть уряди використовували санкції для запобігання загрозам і захисту своїх політичних інтересів. Коли криптовалюти стали новим інструментарієм для ухилення від санкцій, уряди по всьому світу та підконтрольні їм спецслужби розпочали боротьбу із даним явищем [5].

Криптовалюти являють собою цифрові активи, які не підтримуються центральними банками, а також торгуються за межами міжнародної банківської системи. У криптовалютних транзакціях рахунки або гаманці фізичних осіб шифруються за допомогою алфавітно-цифрових псевдонімів і перевіряються децентралізованою мережею або користувачами, а не фінансовими посередниками. Саме завдяки своїй дерегульованій та децентралізованій природі криптовалюти можуть бути корисним інструментом для обходу глобальної домінанти долара, відповідно, і санкцій [7].

Опираючись на звіт Chainalysis 2023 Crypto Crime Report, можна констатувати, що протягом 2018–2022 рр. суттєво зросла кількість санкціонованих криптовалютних зв'язків та, відповідно, кількість адрес, пов'язаних із санкціями. Зазначена динаміка відображена на рис. 1.

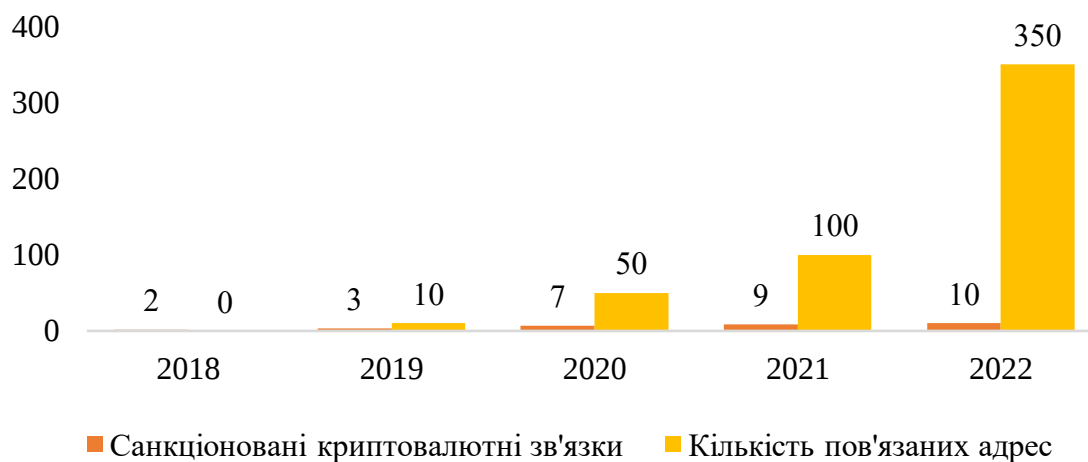


Рисунок 1 – Санкціоновані криптовалютні зв'язки та кількість адрес, пов'язаних з санкціями, 2018-2022 рр.

Джерело: [5]

Суттєве зростання кількості адрес криптогаманців у 2022 році, які використовуються з метою обходу санкцій викликане спробами російської федерації обійти накладені на неї санкції внаслідок повномасштабного вторгнення в Україну у лютому 2022 року. Проте, росія була не єдиною державою, яка намагається обійти санкції за допомогою криптовалют. Так, Іран і Північна

Корея використовували криптовалюти для обходу санкцій США в прямий і непрямий спосіб: оплачуючи імпорту і компенсуючи свої доходи, втрачені через санкції.

Країни можуть використовувати криптовалюти для оплати імпорту, оскільки перекази не обробляються через звичайні платіжні системи. Іран, найбільш санкціонована країна до вторгнення росії в Україну, легалізував криптовалютні платежі за свій імпорту, щоб обійти санкції. Іран перебуває під режимом санкцій США вже майже 40 років, і сьогодні іноземна компанія, яка веде торгівлю з Іраном, швидше за все, зіткнеться зі штрафними санкціями, якщо перекази здійснюються в доларах або якщо в цій компанії працює громадянин США.

На цьому тлі іранські шахти та міністр торгівлі Реза Фатемі Амін дозволили використовувати криптовалюти та смарт-контракти для оплати імпортованих товарів, щоб уникнути використання долара та обійти санкції. На початку серпня 2022 року країна зробила своє перше офіційне замовлення на імпорту криптовалюти на суму 10 мільйонів доларів, хоча інформація про валюту і тип товарів, про які йдеться в цьому замовленні, залишається розпливчастою.

Криптовалюти можуть бути використані для компенсації втрачених доходів країн через кібератаки. Починаючи з 2006 року, санкції США та ООН були спрямовані на конкретні види північнокорейського експорту, такі як предмети розкоші, хімікати та вугілля, які Пхеньян використовував переважно для фінансування ядерної діяльності режиму Кіма. Північна Корея повернула частину своїх доходів, зламавши криптовалютні гаманці і, зрештою, відмиваючи вкрадені кошти через криптоплатформи.

Наприклад, Lazarus Group, хакерська група, що фінансується державою Кореїської Народно-Демократичної Республіки (КНДР), використовувала Tornado Cash, платформу, яка змішує монети, щоб замаскувати їхнє походження, для відмивання доходів від своїх кіберзлочинів. З 2015 року кібератаки Північної Кореї принесли режиму понад 1 мільярд доларів. Простіший метод, який нещодавно використали два іранські хакери, полягає у зламі комп'ютерних мереж або систем компаній і вимаганні платежів у криптовалюті для їхнього розблокування.

Інший спосіб компенсувати доходи, втрачені через санкції, – це майнінг біткоїнів. Оскільки санкції США перешкоджають експорту нафти з Ірану, Тегеран використовує надлишок нафти, щоб постачати електроенергію для центрів майнінгу біткоїнів і отримувати від цього прибуток. У 2020 році на Іран припадало близько 4,5% світового видобутку біткоїнів, що становило річний дохід у розмірі 1 мільярд доларів. Кількість електроенергії, необхідної для видобутку біткоїнів, дорівнює 10 мільйонам барелів, тобто 4 відсоткам від загального обсягу іранського експорту у 2020 році [7].

Досвід в обходженні санкцій, використовуючи криптовалюти має, зокрема, Венесуела. Скориставшись спекулятивним ажіотажем, який супроводжує поняття «блокчейн», венесуельський уряд зумів обійти санкції, накопичуючи іноземну валюту, не виправляючи основну економічну нестабільність в країні.

Передпродаж фінансували виключно іноземні інвестори; такий швидкий приплив капіталу не міг відбутися звичайним шляхом, оскільки Венесуела перебуває під міжнародними санкціями. Оскільки уряд приймає в обмін на нафту лише євро, долари, Bitcoin або Ethereum, але заборонив обіг іноземних валют, громадяни Венесуели не можуть придбати нафту. Отже, венесуельці, які відчують на собі основний тягар економічної нестабільності, не відчули ніякого ефекту від криптовалюти [6].

Питання дієвої ідентифікації та здійснення контролю за суб'єктами операцій з використанням віртуальних активів після початку збройної агресії росії проти України у лютому 2022 року набули нового значення, оскільки міжнародні економічні санкції, що накладені на фінансові ринкові механізми, стали обходити учасники крипторинку, що мають російське «коріння» [3].

Після початку військової агресії проти України США та ЄС запровадили фінансові санкції проти російської сторони, які мали на меті зупинити торгівельні операції країни із зовнішнім світом та заблокувати всі канали надходження іноземної валюти в країну. Однак поступово країни Заходу усвідомили, що криптовалюти можуть стати для росії альтернативою традиційній банківській системі [1].

Станом на сьогодні російській федерації дійсно вдається обходити деякі санкції за допомогою використання криптовалюти, однак, говорити про заміну традиційної банківської системи наразі не доводиться. До основних аргументів на користь даного твердження можна навести наступні [4]:

- криптоіндустрія занадто мала, оскільки не має достатньої ліквідності, щоб задовольнити потреби суверенної держави. Для країни це сотні мільярдів доларів, в той час як капіталізація всього крипторинку становить близько 2 трильйонів доларів;

- Swift щодня обробляє в середньому 42 мільйони фінансових повідомлень. Такі масштаби та ефективність неможливо відтворити за допомогою сучасних децентралізованих фінансових технологій;

- використання загальнодоступного блокчейну робить його неефективним інструментом для незаконної діяльності, оскільки відкритий реєстр робить рух грошей більш відстежуваним, ніж використання інших активів, таких як готівка або золото;

- ідея про те, що якусь криптовалюту можна використовувати для обходу санкцій, залежить від того, чи буде цей актив фактично прийнятий для широкого використання, чого наразі не відбувається.

Росія не зможе наслідувати стратегію Ірану, оскільки глобальної криптовалютної ліквідності буде недостатньо, враховуючи обсяги російського імпорту. У березні 2022 року експерти CSIS пояснили, чому Росія не може використовувати криптовалюти для задоволення свого імпортного попиту через обмежену конвертованість рубля до біткоїна. Аналогічно, багато учасників крипторинку заявили Washington Post, що крипторинки обсягом \$2 трлн занадто малий, щоб задовольнити фінансові потреби Росії.

Більше того, потреба росії в імпорті майже в 10 разів більша, ніж у Ірану (602,7 мільйона доларів проти 69,3 мільйона доларів на день у 2020 році), а це означає, що криптовалюти повинні стати засобом обміну для набагато більшого кошика товарів, щоб росія могла покрити свій санкціонований імпорт. Однак не можна говорити про однозначну готовність торгових партнерів росії слідувати цим обмеженням, оскільки біткойн залишається непропорційно мало використовуваним: у світі щоденні транзакції в біткойнах становлять лише 0,625 відсотка від щоденних транзакцій у системі SWIFT. Крім того, після краху криптовалютного ринку в листопаді 2022 року висока волатильність криптовалют залишається стримуючим фактором для операцій на макрорівні. Росія може використовувати криптовалюти для компенсації втрачених доходів і фінансування війни в Україні. [7].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що виникнення криптовалют як засобу для обходу санкцій призвело до появи складних і динамічних змін у світі міжнародних відносин в тому аспекті, що криптовалюти ставлять під сумнів ефективність традиційних санкцій і вимагають від держав адаптації до мінливого ландшафту.

Література

1. Росія може обійти санкції США та Європи завдяки криптовалютам. URL: https://bukovina.biz.ua/news/49561/#google_vignette (дата звернення 24.10.2023).
2. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Дубик В. Я. та ін. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник / за загальною редакцією Н. С. Ситник. Львів: Видавництво «Апріорі», 2019. 460 с.
3. Черних О. Цифровий рубль і Росія: спроба обходу санкцій чи приховування гіперінфляції. 2023. URL: <https://blog.liga.net/user/ochernykh/article/51112> (дата звернення 24.10.2023).
4. Cryptocurrencies: a way to evade sanctions? URL: <https://baffi.unibocconi.eu/research-units/mints-alternative-monies/newsletter/issue-0/cryptocurrencies-way-evade-sanctions> (дата звернення 24.10.2023).

5. Grau D. Sanctions Evasion with Crypto – How Law Enforcement Can Stop it. – BLINK, September 28, 2023. URL: <https://www.cognyte.com/blog/sanction-evaders-crypto/> (дата звернення 24.10.2023).

6. Karsten J., West D.M. Venezuela's «petro» undermines other cryptocurrencies – and international sanctions. 2018. URL: <https://www.brookings.edu/articles/venezuelas-petro-undermines-other-cryptocurrencies-and-international-sanctions/> (дата звернення 24.10.2024).

7. Reinsch W.A., Palazzi A.L. Cryptocurrencies and U.S. Sanctions Evasion: Implications for Russia. Critical Questions. December 2022. URL: <https://www.csis.org/analysis/cryptocurrencies-and-us-sanctions-evasion-implications-russia> (дата звернення 24.10.2023).

ВАТУНЯ Ольга, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Інноваційний розвиток територій стимулює не лише зростання бізнесу, економіки та залучення інвестицій, а й соціальну складову та підвищення рівня життя населення. Тим часом, сучасний комерційний світ знаходиться в стані постійних змін, й ефективність діяльності підприємств є ключовим фактором для їхнього успіху та стійкості на ринку. Від аналізу цієї діяльності та застосування заходів щодо підвищення ефективності залежить їхня конкурентоспроможність та здатність виживати в умовах складного ринкового становища та умов війни. Беручи це до уваги, аналіз ефективності діяльності підприємств стає необхідністю для досягнення позитивних змін та стійкого розвитку [2].

Актуальними для вивчення є ключові аспекти та методи аналізу ефективності діяльності підприємств, з акцентом на важливість цього питання в контексті сучасного підприємництва та вкладу у розвиток територій.

При проведенні аналізу ефективності діяльності підприємства часто виникає питання які з показників розраховувати та який з них показуватиме нам найбільш актуальну та достовірну інформацію. Дослідивши попередні напрацювання вчених зможемо порівняти визначення ефективності діяльності та описати його поняття, визначити найбільш корисні для розрахунків показники.

Проблеми оцінки ефективності діяльності підприємств досить широко розглядаються в працях багатьох вчених таких як П. Друкер, М.Х. Мескон, Ф. Хедоурі, Р. Піндайк, М. Байє, Г. Мінцберг та інші.

У вітчизняних дослідженнях акцент часто робиться на аналізі ефективності в різних галузях економіки, а також на впливі політичних та економічних факторів на виробничу діяльність підприємств. Деякі знакові дослідження в українському контексті включають роботи вчених-економістів, таких як В.Г. Андрійчук, В.П. Мікловда, А.В. Шегда, О.С. Іванілов, А.А. Ващенко, Т.В. Гринько та інші.

Зазвичай, говорячи про ефективність, виділяють такі її види: економічна, соціальна, правова та екологічна. Склавши всі ці види у комплекс, отримуємо ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства, що характеризує його в цілому [4].

Базуючись на визначеннях вищенаведених вчених, робимо аналіз їхніх поглядів, та можемо дати наступне визначення ключового поняття ефективності підприємства: це міра здатності організації генерувати максимальний результат або виробляти максимальну кількість товарів чи послуг за використання обмежених ресурсів, оптимізуючи процеси управління, ресурси та стратегію, з метою досягнення найвищого рівня ефективності та конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі й розвитку, зберігаючи баланс взаємодії своїх підсистем [5].

Проведення аналізу ефективності підприємства можна проводити багатьма методами, серед найвідоміших з них є такі: балансова оцінка, що оцінює фінансову стійкість підприємства та його здатність збалансувати активи та зобов'язання; затратний метод, що аналізує вартість виробництва та затрати на виготовлення продукції; порівняльний аналіз й бенчмаркінг, що полягають у порівнянні з аналогічними компаніями в тій же галузі; аналіз бюджету; баланс ризиків – оцінює пов'язані з діяльністю підприємства ризики та їх вплив на ефективність; оцінка ринкової вартості, за якою розраховується цінність підприємства для акціонерів. Хоча й кожен з методів є дієвим та розкаже багато про організацію та її дієвість та ефективність, проте при бажанні отримати персоналізований під особливості підприємства результат, слід розробити і сформулювати комплексну систему оцінки ефективності. Такою може стати система збалансованих показників, панель управління тощо [3].

Кожен з методів оцінки ефективності передбачає розрахунок, використання та аналіз певних як фінансових, так і нефінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність, темп росту, фондомісткість, продуктивність, трудомісткість тощо. Вони розраховуються стосовно аналізу акцій, продажів, основних та оборотних фондів, ефективності використання праці, фінансових коштів тощо. Зазвичай це такі показники, що характеризують такі основні напрямки: фінансову стійкість, ефективність виробництва, конкурентоспроможність, оптимальність використання ресурсів, інноваційність.

Проведення оцінки ефективності діяльності підприємства грає надзвичайно важливу роль при пошуку та підвищенні конкурентоспроможності, розвитку та його потенціалу, а також розробки та контролю планів та стратегій. Результати оцінки стають інформаційною базою для прийняття управлінських рішень.

Для проведення аналізу, що буде найкраще відображати той чи інший аналізований показник задля його подальшого покращення, необхідно спершу поставити задачу проведення аналізу. Залежно від поставлених завдань та цілей, а також наявних для проведення розрахунків часу та ресурсів, визначаються методи та відповідні показники для оцінки. Звідси також вирішується використання якісного чи кількісного підходу.

Підприємства є важливими гравцями в економіці регіону. Їхні інвестиції, створення робочих місць та виробнича діяльність сприяють зростанню економічного потенціалу території. Розвиток підприємств може призвести до збільшення обсягів виробництва, обігу грошей у регіоні, а також забезпечити додаткові податкові надходження в місцевий бюджет. Це, в свою чергу, дозволяє удосконалити інфраструктуру, забезпечити якісніші соціальні послуги та створити більш сприятливі умови для бізнесу та життя населення. Тому, аналіз з метою подальшого підвищення ефективності діяльності підприємств є як ніколи важливим для спільного синергічного розвитку [1].

В свою чергу, розвиток регіону також впливає на діяльність бізнесу. Покращення освіти населення, інфраструктури, стійкості та сталості розвитку регіону та його конкурентоспроможності відіграє важливу роль для покращення діяльності та ефективності бізнесу.

Література

1. Григораши О.В., Плакида С.І. Роль і місце економічної діагностики в підвищенні ефективності управління діяльністю підприємства. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2011. Т.2. С. 37–41.
2. Мікловда В., Товт К. Ефективність діяльності малих підприємств на регіональному ринку послуг (на прикладі Закарпатської області). *Регіональна економіка*. 2019. № 4. С. 33–39.
3. Синіговець О. М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Вестник Нац. техн. ун-та «ХПИ» : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства*. Харьков : НТУ «ХПИ», 2010. № 58. С. 8–13.
4. Череп А., Стрілець Є. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1.

5. Ярославський А. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20. ч. 3. С. 174–177.

ГОЛОВКО Олександра, магістрантка кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У поточний момент сталий розвиток бізнесу передбачає використання ефективної системи заохочення та стимулювання персоналу як ключового компонента управління підприємством. Заохочення персоналу включає в себе стимулювання працівників за допомогою як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, які надаються керівництвом підприємства з метою підвищення продуктивності праці співробітників [2]. Тому створення та моніторинг ефективного механізму заохочення працівників стає важливим завданням для керівників підприємства, оскільки це сприяє досягненню основних цілей компанії в сфері бізнесу, особливо збільшенню ефективності праці робітників, а як результат цього і прибутку.

Моніторинг ефективності системи заохочення та стимулювання персоналу на підприємстві – це процес систематичного нагляду, оцінки та аналізу того, наскільки успішно та ефективно функціонує система заохочення та стимулювання працівників. Даний процес включає в себе ряд цілей, а саме :

Забезпечення продуктивності працівників: моніторинг допомагає переконатися, що працівники залишаються мотивованими та продуктивними. Він дозволяє вчасно виявляти проблеми та недоліки в системі заохочення та вносити необхідні зміни для забезпечення високої продуктивності.

Зниження текучості кадрів: добре спроектована та ефективна система заохочення допомагає залучати та утримувати талановитих працівників. Моніторинг допомагає вчасно виявляти фактори, які можуть спричинити текучість працівників і запобігати їй.

Збільшення задоволеності працівників: задоволені працівники зазвичай більше залучені до роботи та більше сприяють досягненню цілей компанії. Моніторинг дозволяє визначити, наскільки система заохочення впливає на задоволеність працівників і вносити корективи для її покращення.

Економія ресурсів: шляхом моніторингу можна виявити ефективність витрат на програми стимулювання та зрозуміти, які з них найбільше приносять

користь. Це допомагає ефективніше розподіляти бюджет на заохочення персоналу.

Адаптація до змін: організаційне середовище постійно змінюється, і система заохочення повинна відповідати цим змінам. Моніторинг допомагає виявляти нові виклики та можливості, а також адаптувати систему заохочення для забезпечення успішності підприємства.

Залучення працівників до процесу прийняття рішень: моніторинг може стати частиною процесу залучення працівників до прийняття рішень, що стосуються системи заохочення. Це сприяє більшому відчуттю прозорості та контролю для працівників [1].

Таблиця 1 – Моніторинг ефективності системи заохочення та стимулювання персоналу на підприємстві

Послідовність етапів	Пояснення
1 Етап Визначення мети	Визначення мети моніторингу системи заохочення та стимулювання (забезпечення ефективності, зростання продуктивності, підвищення задоволеності працівників тощо).
2 Етап Визначення ключових показників ефективності	Визначення ключових показників продуктивності, які відображають успішність системи заохочення (зріст продуктивності, зниження текучості кадрів, задоволеність працівників і т. д.)
3 Етап Збір даних	Збір даних, які дозволяють оцінити систему заохочення персоналу (анкети для працівників, аналіз фінансових показників, відгуки від керівництва та інші джерела інформації).
4 Етап Аналіз даних	Аналіз зібраних даних для виявлення трендів, слабких місць та можливих вдосконалень, що дозволить визначити чи досягає система заохочення своєї мети.
5 Етап Внесення змін	Внесення змін, якщо аналіз показав, що система заохочення не ефективна. Слід розробити план вдосконалення та внести необхідні зміни (корекція інцентивних програм, навчання керівництва та працівників, або інші заходи).
6 Етап Постійний моніторинг	Постійний моніторинг після внесення змін: регулярне оновлення стратегії заохочення, враховуючи зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
7 Етап Звіт та комунікація	Звітування перед керівництвом та персоналом щодо результатів моніторингу та змін, забезпеченість відкритим обміном інформації і залученість всіх сторін для досягнення успіху системи заохочення

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Моніторинг системи заохочення персоналу за допомогою анкетування – це ефективний спосіб зібрати думки, враження та фідбек від працівників щодо того, наскільки задоволені вони і як сприймають систему стимулювання

в організації. Приклад анкети, що висвітлить думки та почуття респондентів та допоможе зрозуміти якими можуть бути причини цих почуттів.

☐	1. Ім'я, стать та вік
☐	2. Як довго Ви працюєте на підприємстві?
☐	3. Чи відчували Ви відсутність заохочення протягом останніх 6 місяців?
☐	4. Які бонуси Ви отримуєте як працівник підприємства?
☐	5. Що допомагає Вам справитися із браком стимулювання на робочому місці?
☐	6. Чи бажаєте Ви додати якусь винагороду до системи заохочення на підприємстві?
☐	7. Як часто Ви б хотіли отримувати відгук про свою роботу?
☐	8. Як керівництво може показати, що він цінує Вас як працівника?
☐	9. Що Ви взагалі думаєте про адаптацію на робочому місці?
☐	10. Як Ви могли б оцінити Ваш рівень стимулювання на робочому місці?
☐	11. Які аспекти вашої роботи найбільше мотивують вас?
☐	12. Які засоби стимулювання (бонуси, надбавки, відпустки тощо) ви вважаєте найбільш ефективними для підвищення вашої мотивації?

Рисунок 1 – Приклад анкети для моніторингу заохочення персоналу на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Завдяки отриманій інформації після анкетування ми можемо визначити рівень заохочення персоналу, чинники стимулювання, ефективність системи заохочення підприємства, встановити чи пересікаються цілі компанії з особистими цілями персоналу, а також проаналізувати пропозиції щодо нововведень в систему заохочень та впровадити необхідні зміни

для забезпечення більш високого рівня задоволеності та продуктивності працівників.

Загалом, моніторинг системи заохочення та стимулювання персоналу допомагає підприємствам досягти своїх бізнес-цілей, підвищити ефективність та залучити та зберегти високоякісний персонал.

Література

1. Антіпцева О. Ю. Організаційно-управлінська діяльність підприємства в умовах мотиваційно-орієнтованої економіки. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2014. № 4. С. 68–72.
2. Мусієнко Г. В. Мотивація персоналу в умовах обмеженого бюджету. *Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт зі спеціальності «Управління персоналом і економіка праці»*. Шифр «Мотивація». 2018. URL : <http://www.tneu.edu.ua/pdf/015.pdf> (дата звернення 11.10.2023).
3. Rezart D., Ylber B. Motivation, self-motivation and social media, important tools in market economy. *The materials of the conference Humanities and social sciences in Europe: achievements and perspectives*, 25 July 2020, Vienna, pp.62–65.

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

СТЕЙКХОЛДЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕФЕКТИВНА ВЗАЄМОДІЯ У СКЛАДНИХ УМОВАХ ВІЙНИ

Державна регіональна політика на період до 2027 року передбачає прийняття комплексного територіального підходу, відзначаючи, що акцент робиться на стейкхолдерах територіального розвитку, і регіональна політика спрямована на підтримку та співпрацю з територіями, які відрізняються відмінними соціальними, географічними, екологічними та економічними особливостями [7]. Проблема антикризового управління та ефективної взаємодії стейкхолдерів територіального розвитку в Україні у складних умовах війни достатньо вивчена науковцями та практиками. Так, В. Размуков акцентує увагу на територіальному розвитку України під час кризи та висвітлює стратегії управління в умовах кризового стану [9]. І. Герасименко розглядає специфіку управління регіональним розвитком під час антитерористичних дій [2, 4]. О. Колос аналізує виклики і можливості територіального розвитку в умовах антитерористичної операції. О. Чепурний, О. Свінціцький розглядають роль

різних стейкхолдерів у регіональному розвитку [8]. Звіт United Nations Development Programme (UNDP). «Local Governance and Decentralization in Ukraine: Policy Reform and Implementation Challenges» аналізує виклики та реформи у місцевому управлінні в Україні [10]. World Bank. Звіт «Ukraine – Towards a New Social Contract» досліджує соціальний контракт та його вплив на регіональний розвиток [11]. М. Ольшанська вивчає роль стейкхолдерів у регіональному розвитку [5]. О. Орлик аналізує виклики і перспективи управління територіальним розвитком [6]. О. Березовська розглядає ефективність державного управління у контексті регіонального розвитку [1]. Звіт Інтернаціонального кризового фонду (International Crisis Group). «Ukraine: Defusing the Landmines of Conflict» аналізує виклики конфлікту та можливості його розрядження [3].

Стейкхолдери – це групи, особи, організації або інші зацікавлені сторони, які мають інтерес або вплив на конкретну сферу, проєкт, організацію чи процес розвитку. Стейкхолдери можуть включати урядові органи, бізнес-структури, громадські організації, акціонерів, споживачів, трудові групи та інші групи або особи, які мають інтерес у досягненні певних цілей чи результатів.

Ролі стейкхолдерів у процесі розвитку:

- Замовники або фінансувальники – це стейкхолдери, які фінансують проєкти або ініціативи розвитку і мають інтерес у їх успішному завершенні.
- Учасники процесу прийняття рішень – це особи чи групи, які беруть участь у процесі прийняття стратегічних рішень щодо розвитку, включаючи урядовців, політиків та інших приймачів рішень.
- Виконавці проєктів – це організації або команди, які відповідають за реалізацію конкретних проєктів чи програм розвитку.
- Громадські організації та громадські ініціативи – це групи, які представляють інтереси громади та можуть впливати на розвиток за допомогою адвокації та мобілізації громадської підтримки.
- Бізнес-структури та підприємства – це компанії, які можуть мати інтерес у розвитку територій через можливості для розширення бізнесу, ринковий доступ та інші фактори.
- Академічні та дослідницькі організації – це інституції, які здійснюють дослідження та надають експертну підтримку для розробки та впровадження розвиткових стратегій.
- Місцева спільнота – це жителі та громади, які впливають на розвиток своєї території через активну участь, вимоги та потреби.

Ролі стейкхолдерів можуть бути різними, і їх спільна взаємодія грає важливу роль у формуванні та вдосконаленні стратегій розвитку та досягненні успішних результатів у сфері соціального, економічного та культурного розвитку.

Стейкхолдери територіального розвитку в Україні включають урядові органи на різних рівнях влади, від місцевого до національного, які визначають політику та приймають рішення, що стосуються територіального розвитку; бізнес-структури, які забезпечують інвестиції та розширення економічних можливостей на регіональному рівні; громадські організації та громадські ініціативи представляють інтереси місцевих громад та вносять важливий внесок у формування стратегій розвитку, а також впливають на моніторинг ініціатив; місцеві спільноти є ключовими учасниками, оскільки вони відчують безпосередній вплив розвитку на своїх територіях. Взаємодія та співпраця між стейкхолдерами є важливим чинником успішного територіального розвитку. Розгляд цього аспекту вказує на важливість координації та спільної роботи між різними групами та організаціями. Взаємодія може включати обмін інформацією, ресурсами, експертизою та взаємну підтримку у вирішенні конкретних завдань та проблем. Взаємодія між стейкхолдерами сприяє більш ефективному використанню ресурсів, уникненню дублювання зусиль, та допомагає створити сприятливий клімат для розвитку. Крім того, ця взаємодія дозволяє враховувати різноманітні інтереси та точки зору різних стейкхолдерів, що може призвести до більш збалансованих та прийнятних рішень у сфері територіального розвитку. Таким чином, взаємодія стейкхолдерів є ключовим чинником для досягнення успішних результатів у цій галузі.

Антикризове управління в Україні стає невід'ємною складовою в умовах конфлікту та воєнного стану. Важливо розглядати антикризове управління як системний підхід до прийняття рішень та реагування на виклики, пов'язані з конфліктом. Цей компонент стає необхідним для забезпечення стабільності, безпеки і відновлення в умовах кризової ситуації. Досвід України у справі антикризового управління є важливим для розуміння та вдосконалення методів та стратегій управління в умовах конфлікту. Україна стикнулася з численними викликами, включаючи військовий конфлікт, який розпочався у 2022 р. Цей досвід надає можливість вивчати ефективні та неефективні підходи до антикризового управління, а також визначати найкращі практики для подолання кризи та відновлення стійкості. Антикризове управління в умовах війни стикається з численними викликами та перешкодами. Серед них – обмеження доступу до конфліктних зон, висока небезпека для співробітників та населення, нестабільна політична та економічна ситуація, складність координації гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури. Важливо розвивати стратегії та механізми антикризового управління, які дозволять подолати ці виклики та забезпечити безпеку та благополуччя населення в умовах війни.

Ефективна взаємодія стейкхолдерів територіального розвитку є важливою складовою успішної стратегії розвитку. Це означає спільну роботу та обмін

інформацією між різними групами та організаціями, які мають інтерес у покращенні соціально-економічного стану та якості життя на певній території. Взаємодія стейкхолдерів передбачає визначення спільних цілей та завдань, які ставляться перед розвитком даної території. Це може включати покращення інфраструктури, збільшення рівня зайнятості, підвищення якості освіти та охорони здоров'я, створення сприятливого бізнес-середовища тощо. Взаємодія полягає в об'єднанні зусиль для досягнення цих спільних цілей. Механізми співпраці та комунікації включають у себе створення робочих груп, комітетів або платформ, де представники різних стейкхолдерів можуть обговорювати питання розвитку та приймати спільні рішення. Комунікація грає важливу роль у взаємодії, і для цього можуть використовуватися різні інструменти, включаючи наради, засідання, вебінари, електронні платформи тощо. Успішні практики взаємодії стейкхолдерів можуть включати розвиток інфраструктурних проєктів за участі як державних, так і приватних інвесторів, створення публічно-приватних партнерств для підтримки підприємництва на локальному рівні, а також спільні програми навчання та підвищення кваліфікації для робочої сили. Ці приклади показують, як ефективна взаємодія між різними стейкхолдерами може призвести до покращення якості життя та розвитку територій.

Сучасний стан України в контексті територіального розвитку визначається численними складними викликами та можливостями. Країна стикається з військовим конфліктом, що призвело до змін в соціально-економічній динаміці та вимагає антикризових заходів для стабілізації та відновлення регіонів. Умови конфлікту на Україні вплинули на стан розвитку багатьох територій, зокрема територій, що зазнали військових дій. Це призвело до зруйнування інфраструктури, втрати робочих місць та переміщення населення. На цьому тлі існують виклики щодо відновлення інфраструктури, соціально-економічної стабілізації та забезпечення безпеки громадян. Незважаючи на виклики, Україна має потенціал для подолання кризи та відновлення розвитку. Перспективи включають в себе підтримку реформ у сфері децентралізації та стимулювання локального розвитку, розвиток інфраструктури, приваблення інвестицій та створення умов для підприємництва. Міжнародні партнери відіграють важливу роль у підтримці та сприянні територіальному розвитку України. Вони можуть надавати фінансову допомогу, технічну експертизу та консультації для впровадження проєктів розвитку та відновлення. Ця підтримка сприяє створенню сприятливих умов для відновлення та стабілізації територій, що зазнали впливу конфлікту.

Проведене дослідження вказує на важливість розуміння ролі стейкхолдерів та антикризового управління в сучасному українському контексті. Стейкхолдери включають в себе різні групи та організації, які мають інтерес та вплив на територіальний розвиток, а антикризове управління стає важливим

інструментом у подоланні кризових ситуацій, зокрема в умовах війни. Під час дослідження було виявлено, що взаємодія стейкхолдерів є ключовим чинником успішного територіального розвитку. Спільні цілі, ефективна комунікація та механізми співпраці дозволяють досягнути більш стійких результатів у сфері розвитку. Антикризове управління в умовах конфлікту в Україні вимагає ретельного аналізу, планування та координації зусиль для забезпечення стабільності та безпеки на території країни. Досвід України та міжнародна підтримка грають важливу роль у цьому процесі. Ефективна взаємодія стейкхолдерів та антикризового управління стають ключовими умовами для розвитку України в умовах конфлікту. Вони дозволяють уникнути дублювання зусиль, забезпечити оптимальне використання ресурсів та залучити різноманітні ініціативи для подолання кризових ситуацій.

Для подальших досліджень та політичних дій рекомендується: проведення подальших аналізів та досліджень щодо взаємодії конкретних стейкхолдерів у різних регіонах України. Розробка та впровадження стратегій антикризового управління з урахуванням місцевих особливостей та потреб. Посилення співпраці з міжнародними партнерами для підтримки та фінансової допомоги проектам територіального розвитку. Розробка інструментів моніторингу та оцінки ефективності програм та проєктів з територіального розвитку. Ці рекомендації сприятимуть подальшому розвитку України та сприянню сталому територіальному розвитку в умовах викликів та кризових ситуацій.

Література

1. Березовська О.А. Ефективність державного управління в контексті регіонального розвитку України. *Публічна адміністрація та локальне самоврядування*. 2017. № 2. С. 36–43.
2. Герасименко І.О. Особливості управління регіональним розвитком в Україні в умовах антитерористичної операції. *Економіка. Фінанси. Управління*. 2017. № 3. С. 86–92.
3. Інтернаціональний кризовий фонд (International Crisis Group). Ukraine: Defusing the Landmines of Conflict. (2018) <https://disasterphilanthropy.org/donate/ukraine-humanitarian-crisis-recovery-fund/> (дата звернення 10.10.2023).
4. Колос О.В. Територіальний розвиток України в умовах антитерористичної операції: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2019. № 28. С. 34–39.
5. Ольшанська М.В. Стейкхолдери регіонального розвитку України та їх роль в управлінні. *Публічне управління*. 2019 № 4. С. 33–40.
6. Орлик О. Управління територіальним розвитком в Україні: виклики та перспективи. *Український гуманітарний гуртожиток*. 2018 № 5. С. 47–51.

7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.10.2023).
8. Чепурний О.М., Свінцицький О.М. Стейкхолдери регіонального розвитку в Україні: актори та їх роль в управлінні. *Регіональна економіка*. 2019. № 1. С. 34–42.
9. Razumkov V.V. Territorial development in Ukraine in the conditions of crisis management. *Управління розвитком*. 2018. № . С. 62–69.
10. United Nations Development Programme (UNDP). Local Governance and Decentralization in Ukraine: Policy Reform and Implementation Challenges. (2016). URL : <https://www.undp.org/ukraine/scaling-decentralisation-reforms-strengthening-local-self-governance> (дата звернення 10.10.2023).
11. World Bank. Ukraine – Towards a New Social Contract. (2016) <https://www.worldbank.org/en/region/eca/publication/eca-social-contract> (дата звернення 10.10.2023).

КОТЮК Андрій, магістрант кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегія досягнення конкурентних переваг підприємства передбачає ретельний аналіз конкурентного середовища і визначення унікальних ресурсів та компетенцій, які можуть створити конкурентні переваги.

Визначення конкурентних переваг підприємства - це процес ідентифікації і розуміння того, що робить ваше підприємство унікальним і ефективним на ринку порівняно з конкурентами. Цей процес включає в себе декілька кроків:

- Аналіз ринкового середовища: можна розпочати з оцінки зовнішнього ринкового середовища. Визначити, які тенденції, можливості і загрози існують на ринку. Розглянути конкурентів, їхні дії та стратегії;
- Аналіз внутрішнього середовища: доцільно оцінити внутрішні ресурси та можливості вашого підприємства. Це включає в себе аналіз кадрового потенціалу, технологічну інфраструктуру, фінансові ресурси, процеси виробництва і т. д.
- Визначення унікальних ресурсів та компетенцій: виявлення, які унікальні ресурси і компетенції є в підприємстві. Це може включати технологічні

патенти, ефективний логістичний ланцюг постачання, відомості про клієнтів тощо.

- Оцінка конкурентних переваг: необхідно порівняти свої унікальні ресурси та компетенції з тими, які мають ваші конкуренти.

- Розробка стратегії на основі конкурентних переваг: потрібно використовувати інформацію про конкурентні переваги для створення стратегії, яка дозволить вам максимізувати їх вигоди. Це може включати в себе вибір цільового ринку, цінову політику, маркетингові заходи, інвестиції в дослідження та розвиток тощо.

- Моніторинг і оновлення: Конкурентні переваги не є сталими. Після того як вони визначені і була впроваджена стратегія, важливо постійно моніторити зміни на ринку і адаптувати свої стратегії відповідно.

В результаті детального аналізу можуть бути визначені наступні конкурентні переваги:

- Низька вартість виробництва: Підприємства можуть досягти конкурентної переваги, виробляючи товари або послуги з низькими витратами. Це може включати в себе велике масове виробництво, ефективне управління ланцюгом постачання та оптимізацію процесів виробництва.

- Висока якість продукту або послуг: Інший приклад конкурентної переваги - це надання продуктів або послуг вищої якості, ніж конкуренти. Це може бути досягнуто через інновації, високі стандарти якості та контроль якості.

- Інновації: Підприємства можуть вигравати на ринку, розробляючи нові технології, продукти або послуги, які задовольняють нові потреби або покращують існуючі рішення.

- Ефективність обслуговування клієнтів: Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, включаючи швидку відповідь на запити та рішення проблем, може стати конкурентною перевагою.

- Бренд і репутація: Відомий бренд і добра репутація можуть залучати більше клієнтів і давати перевагу на ринку.

- Доступ до ресурсів: Наявність ключових ресурсів, які важко відтворити конкурентам, таких як патенти, ексклюзивні угоди або доступ до унікальних постачальників, може стати конкурентною перевагою.

- Географічне розташування: Для деяких підприємств важливим може бути географічне розташування, яке дозволяє легший доступ до ринків або ресурсів.

- Економія в масштабах: Масштабність може створити конкурентну перевагу, оскільки вона дозволяє підприємству отримувати ощадити свої ресурси завдяки оптимізації виробничих процесів та отриманню вигод від великих обсягів продажів.

Інновації та технологічний прогрес грають важливу роль у створенні конкурентних переваг, оскільки вони дозволяють підприємству пропонувати нові продукти або послуги, що задовольняють потреби клієнтів більше ефективно [1].

Ефективна стратегія маркетингу і брендування може створити споживачу особливості і підтримати конкурентні переваги.

Постійний моніторинг конкурентів та аналіз реакції ринку на стратегічні рішення дозволяє підприємству підтримувати свої переваги та адаптуватися до змін [1].

Стратегія досягнення конкурентних переваг також може включати ефективну систему управління якістю і оптимізацію операційних процесів для зниження витрат і збільшення ефективності.

Вирішення етичних питань і корпоративна відповідальність грають важливу роль в контексті стратегії досягнення конкурентних переваг, оскільки сучасні споживачі часто враховують соціальні та етичні аспекти при виборі товарів та послуг.

Стратегія досягнення конкурентних переваг вимагає постійного навчання та розвитку персоналу, оскільки успішне впровадження такої стратегії вимагає високого рівня компетенції та інноваційності [2].

Важливо зазначити, що стратегія досягнення конкурентних переваг не є статичною і повинна постійно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [3].

Успішна реалізація стратегії досягнення конкурентних переваг може призвести до збільшення ринкової частки, підвищення прибутковості і підвищення цінності підприємства для акціонерів.

Здійснення цієї стратегії вимагає системного підходу до управління всіма аспектами бізнесу та розвинутих механізмів оцінки її ефективності.

Література

1. Porter M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996.
2. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*. 2004.
3. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990.

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

ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ІТ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Інноваційний процес розвитку територій можна описати як цикл, що починається з пошуку нових ідей та завершується їхнім практичним застосуванням і досягненням конкретних результатів. У цьому процесі виділяється життєвий цикл інновації, який охоплює період від впровадження нововведення в виробництво до його припинення після активного попиту населення на цю нову ідею. Після цього нововведення може бути інтегровано в рядові вироби, процеси та продукти, що призводить до необхідності скорочення неефективного виробництва у відсутність активного попиту споживачів і розпочати впровадження нового нововведення.

Інноваційний розвиток територій в Україні може стикатися з рядом проблем і викликів. Основні з них включають:

1. Недостатні інвестиції: брак інвестицій у науково-дослідницьку діяльність, інновації та розвиток технологічних підприємств обмежує можливості інноваційного розвитку.

2. Бюрократичні бар'єри: складний та часто неефективний бюрократичний процес може ускладнювати створення та розвиток інноваційних підприємств.

3. Низький рівень інноваційної культури: низька свідомість про важливість інновацій та обмежена інноваційна культура в суспільстві та бізнесі.

4. Відсутність належної інфраструктури: Недостатня розвинутість інфраструктури для підтримки інноваційних підприємств, така як технопарки, інкубатори, акселератори тощо.

5. Низький рівень дотримання прав інтелектуальної власності: Відсутність належної охорони інтелектуальної власності може зменшувати інcentиви для інновацій.

6. Низький рівень співпраці між галузями та секторами: недостатність взаємодії між різними секторами та галузями може ускладнювати створення інноваційних рішень та продуктів.

7. Економічна нестабільність: політичні та економічні нестабільності можуть створювати невизначеність для бізнесу та інвесторів. Для вирішення цих проблем в Україні можуть використовуватися різні стратегії, включаючи залучення інвестицій, спрощення бюрократичних процедур, створення інноваційних інфраструктурних об'єктів і підвищення інноваційної свідомості серед населення.

Процес впровадження інновацій супроводжується наступними важливими факторами, які впливають на нього: великий ризик і невизначеність у виборі шляхів досягнення мети; неможливість розробки докладного плану та прогнозування подальших результатів; необхідність подолання опору як у сфері економічних відносин, так і серед інтересів учасників інноваційного процесу; значущий вплив соціально-економічного оточення, в якому підприємство існує і розвивається [1].

Для підвищення ефективності підприємств в інноваційному процесі використовуються інновації на різних масштабах та з різним ступенем впливу. Локальні інновації, зазвичай, призводять до прогресивних змін у функціонуванні підприємств і мають значний вплив на їхню результативність [2]. Однак як локальні, так і глобальні інновації можуть забезпечувати максимально можливий прогресивний вплив на виробництво, якщо вони впроваджуються підприємствами систематично, комплексно і з взаємодією. Технічні і організаційні інновації впливають найбільш безпосередньо на результативність та ефективність діяльності підприємства, і мають найсильнішу наслідковість.

Існує багато напрямків інноваційного розвитку територій, і їх можна досліджувати у контексті використання досвіду управління ІТ-компаній. Декілька основних напрямків інноваційного розвитку включають:

1. Цифрові технології: Використання сучасних ІТ-рішень та цифрових технологій для покращення ефективності управління та надання послуг на території.

2. Смарт-міста та регіони: Розвиток інфраструктури та систем управління для створення "розумних" міст та регіонів, де використовуються дані та ІТ для оптимізації життя мешканців.

3. Інноваційний підприємництво: Підтримка створення та розвитку інноваційних підприємств на території через інкубатори, акселератори та сприяння стартапам.

4. Зелений розвиток: Зменшення впливу на довкілля та створення екологічно стійких рішень в містах і регіонах.

5. Розвиток людського капіталу: Підвищення освіти та навичок населення для підтримки інновацій та високотехнологічних галузей.

6. Галузеві кластери: Формування галузевих кластерів для спільної роботи компаній, що спеціалізуються в одній галузі, з метою стимулювання інновацій та конкурентоспроможності [3].

Досягнення ефективності та результативності управління вимагає точного виконання процесу його реалізації, який включає декілька ключових етапів. Перший етап полягає в формуванні місії підприємства, де визначаються його основні цілі і завдання. Далі, на другому етапі, встановлюються конкретні цілі, які повинні бути досягнуті для виконання місії.

Третій етап включає в себе аналіз зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. На четвертому етапі проводиться виявлення сильних та слабких сторін підприємства, що допомагає визначити його конкурентні переваги та обмеження.

П'ятий етап передбачає оцінку стратегічних можливостей, які дозволяють вибрати оптимальну стратегію розвитку на шостому етапі. Після вибору стратегії на сьомому етапі, вона втілюється в життя через конкретні дії та проекти. На завершальному восьмому етапі проводиться оцінка та аналіз результатів реалізованої стратегії, що дозволяє коригувати та вдосконалювати управлінські рішення для досягнення поставлених цілей [4].

Цей послідовний процес дозволяє підприємству ретельно вивчити своє середовище та внутрішні можливості і вибрати оптимальну стратегію для досягнення своїх цілей. І саме цей підхід можна адаптувати до інноваційного розвитку територій.

Інноваційний розвиток територій в Україні є важливим завданням, але стикається з численними викликами. Проблеми такі, як недостатні інвестиції, бюрократичні бар'єри, низький рівень інноваційної культури та інші, створюють перешкоди для інноваційного росту.

Інновації є необхідними для розвитку територій та підвищення їх конкурентоспроможності, і Україна має потенціал для досягнення успіху в цій сфері, за умови вирішення проблем та вдосконалення стратегій розвитку. Впровадження інновацій може сприяти покращенню якості життя населення, стимулюванню господарського зростання та забезпеченню сталості розвитку на рівні територій.

Література

1. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: начальний посібник для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. 186 с.
2. Фінансування українських стартапів під час війни: де шукати інвестиції. URL : <https://ain.ua/2022/11/16/finansuvannya-ukrayinskyh-startapiv-pid-chas-vijny> (дата звернення 13.10.2023).
3. Заїка С. О. Фактори формування інноваційного потенціалу підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. Том 20. Випуск 6. 2015. С. 94–97.
4. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: монографія / за ред. Ю.Г. Козака, І.О. Уханової. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.

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

РОЛЬ ТА ВПЛИВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ

Воєнні конфлікти, як правило, призводять до значних пошкоджень і руйнувань на територіях де відбуваються бойові дії, а також на територіях які тим чи іншим чином зазнають впливу бойових дій. Триваючий військовий конфлікт обумовлює динаміку постійних змін, ускладнює намагання отримати реальні данні щодо загальні людських, економічних та соціальних втрат і збитків.

Безумовно, збройні конфлікти здатні спричиняти значні матеріальні та нематеріальні збитки. У післявоєнний період території зокрема та держава в цілому найчастіше стикаються з репріоритезацією, яка, у свою чергу, виходить з потреби реагування на загострення як довоєнних викликів, так і певних нових, що поступово виникають у часі та просторі через пов'язані з перебігом конфлікту негативними наслідками, серед яких, зокрема відновлення об'єктів зруйнованої фізичної інфраструктури, подолання психологічних наслідків бойових дій, попередження стратегічних втрат людського та інтелектуального капіталу. Зазначені виклики являють собою істотні фактори повоєнного сценарію відновлення та розвитку територій.

У якості першочергових аспектів повоєнного відновлення постають: оцінка завданої внаслідок бойових дій, природних та техногенних катастроф шкоди; визначення загальних потреб, пріоритезація та деталізація необхідних заходів.

З метою забезпечення відновлення постраждалих від бойових дій територій, доцільним вбачається розробка і реалізація ефективних стратегій повоєнного відновлення. Такі стратегії вимагають ретельного балансування їхньої складності – а саме кількості і різноманітності окремих елементів або заходів, з яких складається загальний стратегічний підхід – та широти стратегічного охоплення, під яким розуміється обмеженість результатів або цілей розвитку, визначеними певною стратегією [1].

Успішність такого відновлення, в свою чергу, обумовлюється якістю впливу стейкхолдерів на процеси як розробки, так і реалізації проєктів, програм, планів, стратегій спрямованих на відновлення територій, що зазнали шкоди.

Зазначені стратегії здебільшого є комплексними. Поствоєнні території найчастіше стикаються з чергою специфічних викликів, таких як:

– необхідність координації між чисельними регіональними, національними та міжнародними проактивними стейкхолдерами;

- високі вимоги до терміновості, від стейкхолдерів вимагається здатність до швидкого реагування;
- брак ресурсів, виключна необхідність їх ефективного використання;
- обмеженість кадрових ресурсів як наслідок втрат людського та інтелектуального капіталу.

Вирішення вище викладених проблем є нетривіальним завданням з огляду на комплексність і динамічність ситуацій у постконфліктних регіонах [4].

Провідну роль у розробці та реалізації заходів повоєнного відновлення зокрема відіграють: уряд, громади, громадські організації, бізнес та академічний сектор. Не менш суттєвим чинником є підтримка міжнародних партнерів. Роль міжнародних стейкхолдерів у співпраці з національними та регіональними стейкхолдерами також важлива для успішного повоєнного відновлення, розробки та впровадження стійких рішень з метою забезпечення сталого розвитку постраждалих від збройного конфлікту територій. Ефективна та постійна симетрична (діалогічна) комунікація (найбільш помітно характеризується міжособистісними інструментами спілкування на основі діалогу, поінформованими та вимірними за допомогою якісних методологій) є невід'ємною частиною ефективного залучення зацікавлених сторін до вирішення спільних питань [2].

Таким чином: повоєнне відновлення територій як процес, має передбачати не лише відбудову зруйнованої інфраструктури, а й забезпечувати покращення якості життя місцевих жителів, стимулювати економічний розвиток та забезпечити сталу перспективу миру, безпеки, стабільності на відновлених територіях, попередження потенційних збройних конфліктів у майбутньому.

Розглядаючи проблематику повоєнного відновлення територій у контексті сучасної України, уваги заслуговує твердження, що: до повномасштабного вторгнення певні українські регіони та громади мали спільні, схожі виклики, таким чином деякі з них доречно було б розділити на «клуби розвитку», які б, відповідно потребували однакових можливостей ведення децентралізованої політики [3].

Враховуючи фактично обмежену інституційну спроможність місцевої влади, ідентифікація «клубів розвитку» або територій/регіонів які характеризуються схожими соціально-економічними умовами, поділяють спільні виклики, мають схожий рівень потенціалу та зазнали критичних втрат та збитків в наслідок збройної агресії проти України – ключове для втілення територіально-орієнтованих стратегій.

Формулювання принципів політики для груп регіонального розвитку у післявоєнний період може бути корисним для України з різних причин.

По-перше, зазначений підхід дозволить ефективно та у відносно пришвидшеному темпі розробити концепцію спрямованої на відновлення

політики, таким чином, потреба розробки стратегії відновлення територій органами місцевого самоврядування «з нуля» втратить актуальність.

По-друге, об'єднання за спільними ознаками довоєнного соціально-економічного та інституційного розвитку, ступеня руйнувань, спричинених війною, клуби регіонального розвитку можуть допомогти визначити регіони та громади які поділяють спільні виклики повоєнного відновлення.

По-третє, відповідна кластеризація територій за клубами розвитку дозволить громадам/регіонам досягти більш високого порівняно з минулим та іншими територіями рівня розвитку, та усунути несприятливі наслідки, руйнування, спричинені перебігом бойових дій. Політики розвитку та відбудови для таких громад/регіонів також можуть об'єднувати у сукупності більш комплексні і таргетовані підходи.

Таким чином, одночасно з тим, як органи місцевого самоврядування концентруватимуться на розробці стратегій відновлення враховуючи перш за все інтереси громад, за державним урядом залишатиметься місія розробки та координування процесів щодо загального повоєнного відновлення територій. У свою чергу, серед чисельних задач та повноважень уряду актуалізується, реалізується політика координації спільних зусиль, які безпосередньо спрямовано на попередження невідповідності місцевим можливостям стратегічних рішень — попередньо ухвалених місцевими органами влади та самоврядування.

Ризики пов'язані з ексцесами неузгодженості політики та випадки невідповідності визначених на місцевому рівні пріоритетів відновлення фактичним умовам доцільно вирішувати на центральному, загальнодержавному рівні. З огляду на це, вище політичне керівництво держави може і має впроваджувати ширше коло критеріїв та параметричних фільтрів, поглиблювати власний досвід використання таких фільтрів та критеріїв, надавати перевагу прогресивним методам широкої підтримки та виваженого реагування на ініціативи регіонального/місцевого походження, що може суттєво зменшити обсяг потенційних невідповідностей.

Хоча вбачається доволі передчасним, проводити загальну оцінку обумовлених військовою агресією проти України збитків, треба визнати, що на різні регіони України така агресія відповідно має різний вплив. Після завершення військових дій, деякі міста та громада залишаться в умовах обмеженої кількості непошкоджених і навіть вцілілих об'єктів, однак, можливо інші території зазнають меншої кількості матеріальних збитків та руйнувань інфраструктури.

У будь якому разі, всі регіони держави відчуватимуть наслідки психічного стресу, зазнають інших наслідків військової агресії, а також певну втрату інтелектуальних ресурсів, падіння демографічних показників через масовий

виток населення країни, втрату внутрішніх та зовнішніх ринків, певні перешкоди у забезпеченні базових послуг.

Враховуючи поточні виклики, в умовах нестабільності та надзвичайних обставин, спостерігається відносна стійкість і певні досягнення в контексті забезпечення стійкого розвитку територій. Об'єднані зусилля стейкхолдерів всіх рівнів та на різних рівнях, сприятимуть подоланню труднощів, а також може надати можливості для подолання шляху, що чекає попереду і використати всі можливості післявоєнного відновлення територій як трамплін для динамічного економічного зростання, таким чином підготувавши плідний ґрунт для сталого, інклюзивного та багатовекторного повоєнного відновлення і відбудови постраждалих територій.

Література

1. Rodríguez-Pose A., Wilkie C. Innovation and competitiveness in the periphery of Europe. In R. Huggins, Handbook of regions and competitiveness (pp. 251–380). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2017.
2. Sinclair Marie-Louise. (2014) Developing a Model for Effective Stakeholder Engagement Management, p. 5. URL : <https://blogs.deakin.edu.au/apprj/wp-content/uploads/sites/33/2014/02/12-sinclair.pdf> (дата звернення 19.10.2023).
3. Storper M. Separate Worlds? Explaining the current wave of regional economic polarisation. *Journal of Economic Geography*. 2018. № 18. P. 247–270.
4. UNDP. (2016). A Guidance Note: National Post-Disaster Recovery Planning and Coordination. New York: UNDP. URL : <http://surl.li/ansnb> (дата звернення 19.10.2023).

BEZRUK Yana, bachelor student of the Department of Management and Administration, V.N.Karazin Kharkiv National University

MODERN METHODS FOR EVALUATING COMPANY MARKETING ACTIVITIES

The effectiveness of marketing activities has become an integral component of the success of companies especially In the era of digital transformation and intense globalization of business. With the advent of new technologies, the internet and social media, today's consumers have unprecedented access to information and choice. In such a dynamic environment, evaluating the effectiveness of marketing strategies has become more complex and requires modern methods to remain competitive and successful in the marketplace. In this paper I will be looking at modern methods

of evaluating the effectiveness of marketing activities in companies, it is also worth emphasizing their relevance and importance in today's business.

At a time when competition is growing and technology is developing rapidly, marketing has ceased to be just advertising and has become a complex system that encompasses multiple channels and interacts with a variety of audiences. This is becoming critical not only for businesses, but also for the innovative development of territories. The ability of companies to adapt and effectively utilize modern methods of performance evaluation is becoming a key aspect of the innovative development of territories. I want to analyze these methods in order to provide companies and territorial authorities with tools to improve their marketing strategy and achieve their goals in the context of innovative development.

Multichannel marketing and its evaluation. With the rise of the internet and digital technology, marketing has gone multi-channel. Companies use social media, search engines, email, mobile apps, content marketing and many other channels to attract the attention of customers. Hence the need to measure the effectiveness of each channel. Modern analytics methods allow companies to track customer interactions with a brand across different platforms and determine which ones bring the most results [2]. However, the challenge remains the adequate attribution of conversions, which requires the development of more sophisticated models and tools to evaluate ROI.

ROI (Return on Investment). This metric allows you to model and calculate how effective your monetary investments in marketing are. It provides businesses with an opportunity to assess how much profit each dollar invested in advertising and marketing initiatives brings. This analysis allows companies to make informed decisions regarding the budgeting of marketing campaigns, taking into account their potential results and effectiveness.

$$ROI = \frac{\text{Current Value of Investment} - \text{Cost of Investment}}{\text{Current Value of Investment}} (1)$$

Data analytics and decision making. Today's companies have access to a wealth of data about customers and their behavior. To better understand target audiences, identify popular products and services, and predict future trends, data analytics can help. But in order for this data to be useful, it must be analyzed and used correctly. Modern data analytics techniques include machine learning, AI, and automation of analysis processes. This allows companies to make better data-driven decisions and improve the effectiveness of marketing strategies.

Conversion monitoring and sales funnel. To evaluate the effectiveness of marketing you need to consider monitoring and analyzing conversions at different stages of the sales funnel. Tracking customer actions, i.e. it's page views, adding a product to cart, checkout and payment, allows you to determine at what stage customers are lost and what measures can be taken to increase conversions. Modern

sales funnel analysis tools provide more detailed information and allow companies to improve the customer experience and optimize the sales process.

Attribution and determining the impact of channels. The tricky thing about multi-channel marketing is that you need to be able to determine which channel or combination of channels led to a particular conversion. Modern attribution methods allow you to assign credit to different marketing channels and determine their contribution to the overall result. This is important for optimizing the marketing budget and allocating resources in the most efficient manner.

Integration of technology and marketing stacks. Almost all modern companies use sophisticated marketing stacks and tools to manage campaigns, analyze data, and automate processes. An important aspect of measuring marketing effectiveness is the integration of these technologies and data. Only by working closely together between the different components of the marketing stack can companies get a complete picture of how their marketing efforts are performing.

Analyze customer metrics and customer satisfaction. Evaluating marketing effectiveness goes beyond just the number of sales and profitability. It is also important to study customer metrics. That is, they are average check, purchase frequency, customer lifetime value, and customer satisfaction. High levels of customer satisfaction often lead to repeat purchases and referrals, which can have a significant impact on a company's profitability. Modern analytics techniques allow companies to measure and improve these metrics by taking into account customer feedback and preferences.

Audience segmentation and personalization. Segmenting your audience plays a significant role in achieving results from your marketing efforts. Modern data analytics techniques allow companies to identify different segments of customers based on their interests, demographics, and behaviors. This allows for the creation of personalized marketing campaigns that more accurately respond to the needs of different customer groups. A personalized approach in marketing improves advertising results and drives conversion growth.

Following KPI and target metrics. Establishing Key Performance Indicators and target metrics is an integral part of evaluating marketing effectiveness. A company should determine which metrics best reflect the achievement of marketing strategy goals. These metrics may include the number of new customers, social media engagement levels, market share, and others. That is, following KPIs allows companies to measure their progress and respond to changes in the market environment [3].

Experiments and A/B testing to optimize strategy. The use of experimentation and A/B testing is becoming increasingly important in evaluating the performance of marketing strategies. That is, businesses can identify best practices and strategies by conducting controlled experiments and comparing different variations of advertising campaigns or marketing techniques. This allows them to refine and

optimize marketing efforts, as well as improve conversion rates and the effectiveness of marketing expenditures.

Integration of technology and marketing stacks. When evaluating the effectiveness of marketing, the integration of technology and marketing resources becomes important. Modern companies utilize a variety of marketing tools and technologies. That is CRM systems, data analytics, ad campaign automation, and more. The integration of these technologies allows companies to collect and analyze data, manage advertising campaigns and provide more effective interaction between different departments of the company. This simplifies the process of evaluating marketing effectiveness and provides more targeted, data-driven decisions [1].

It can be concluded that modern methods for assessing the effectiveness of marketing activities play a crucial role in the success of companies, especially in the context of innovative development of territories. With the development of digital technologies, access to data and increased competition, assessing the impact of marketing strategies has become a more complex task. But thanks to these challenges, companies have unique opportunities to optimize and improve their marketing activities in the context of innovative development.

All the theses I have proposed give companies the opportunity to go beyond traditional approaches and become more adaptive and innovative, which is a key aspect of innovative development of territories. All of these aspects allow companies to be at the forefront of their industry, attract and retain customers, achieve their goals and increase their competitiveness in the context of innovative development.

References

1. Masrianto A., Hartoyo H., Hubeis A.V.S., Hasanah N. Digital Marketing Utilization Index for Evaluating and Improving Company Digital Marketing Capability. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2022.
2. Valenti A., Srinivasan S., Yildirim G. et al. Direct mail to prospects and email to current customers? Modeling and field-testing multichannel marketing. *J. Of the Acad. Mark. Sci.* 2023.
3. Waleed Akhtar M Sultan. KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIS), KEY RESULT INDICATOR (KRIS) AND OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKRS). *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*. 2022.

HAVRYLENKO Vladyslava, bachelor student of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE OF THE TEAM IS AN ESSENTIAL ELEMENT OF THE COMPANY'S SUCCESS

Interaction among employees in a corporate environment not only shapes the atmosphere within the office but also significantly impacts the overall success of a company.

The social-psychological climate within a team, or in other words, the atmosphere within a group, plays a pivotal role in achieving business goals and ensuring employee satisfaction.

The social-psychological climate of a team is a comprehensive concept that encompasses shared values, norms, relationships, the atmosphere of collaboration, and the overall psychological structure of the workforce. This climate determines how comfortable and productive it is to work within a given company. It influences aspects such as employee engagement, motivation, teamwork effectiveness, and the company's image [3].

The role of social-psychological climate in a company's success:

1. Employee engagement and productivity.

When employees feel part of a supportive and welcoming community, they are more inclined to invest effort and work towards the company's goals. Conversely, a tense, conflict-ridden, or unfriendly atmosphere can lead to decreased productivity and result in losses due to employee turnover.

2. Employee satisfaction.

Satisfied employees are more likely to remain with a company and recommend it as a place of employment. A positive social-psychological climate fosters an atmosphere where employees feel valued, respect one another, and receive positive attention.

3. Creativity and innovation.

An open and supportive climate encourages the expression of ideas and a creative approach to problem-solving. Employee initiative and proactivity can be significantly enhanced, which promotes innovation and company development [1].

Creating a favorable social-psychological climate:

1. Define company values.

Develop and collectively agree upon values and principles that you want all employees to uphold. These can include a positive attitude towards new ideas, openness to innovation, mutual respect, and more [2].

2. Enhance communication.

Effective and open communication is a fundamental element of a successful team. To achieve open communication, organize meetings, training sessions, and other activities that foster mutual understanding and collaboration.

3. Encourage mutual support.

Create an atmosphere where employees can support one another during challenges and work together to achieve common goals.

The importance of a positive social-psychological climate cannot be overstated. It directly influences employee engagement, satisfaction, and creative potential. Companies that understand this invest resources in improving the social-psychological climate, developing programs to enhance interpersonal interactions, and giving priority to open communication and employee support.

In conclusion, a successful company is not only a result of strategic planning and financial management but also of attention to psychological well-being and harmonious interactions within the internal team. The significance of the social-psychological climate becomes increasingly evident in today's business environment, where internal harmony and trust are crucial driving forces for success.

References

1. Bazaliyska N. P., Mykytyuk S. S. Improvement of the social and psychological climate at the industrial enterprise. *Eastern Europe: Business and Management*. 2017. P. 24-31.
2. Plotnikov A., Skuridina I. V. Corporate culture and socio-psychological climate of the organization. *Life Science Journal*. 2014. № 11(6s). P. 548-553.
3. Vertel V. V., Komashnya A. O., Fedorchuk I. V. Social and psychological climate of the team. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*. 2012. № (40). P. 292-295.

KADUTSKYI Artem, bachelor student of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

MODERN APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF STARTUPS AT THE NATIONAL LEVEL

The rapid technological progress of today creates the potential for development of venture capital industry, stimulating the emergence of atypical business models and enterprises that offer innovative products and change the future. Startups are becoming the main engine of progress in the modern economy. Start-ups are crucial for implementing social change, as well as for economic recovery and responsible growth. They are a catalyst for both global and local economic development. The value

created by startups is almost equal to the GDP of the G7 economies, and the amount of startup funding in 2021 exceeded \$600 billion [5].

However, not every country is ready for such enterprises [1]. Being a high-risk business, startups are extremely sensitive to the economic and other conditions that create the appropriate ecosystem. A country's favourability for startup activity is most often assessed by the following factors:

- the level of investment in human capital development and the general level of competence of the workforce, the presence of high-level technical and scientific talent;
- the country's potential in the field of research and development;
- development of business infrastructure;
- the level of efficiency in the use of local assets for the prosperity of the region, as well as internal and external processes that may affect the quality of the venture capital business.

That is, the activation of the startup support system becomes the basis for intensifying innovation in the country, ensuring growth in the production and export of innovative products and high-tech goods. In this regard, the relevance of studying the impact of start-up development in different countries (i.e., countries with a high level of economic development and developing countries) on their economic growth is increasing.

The Global Startup Ecosystem Index was proposed by StartupBlink [4], a crowdsourced research center that has been developing a global map of startup ecosystems since 2017. The 2021 ranking includes 100 countries. Each ecosystem's index has a total score, which is the sum of three sub-indices measuring quantity, quality, and business environment. StartupBlink constantly changes the algorithm for calculating the index, as well as its structural elements. The general scheme for calculating the index according to the 2021 method is shown in table 1.

In 2021, CEOWORLD magazine, which conducts annual assessments of a country's competitiveness and capabilities in the science and technology economy, proposed a ranking of the "Most Startup Friendly Countries in the World" [6]. The general method of this ranking is based on five key indicators of a country's competitiveness and capabilities. The index includes an assessment of 256 indicators grouped into five components:

- investment in human capital shows how much money is invested in the development and education of the future workforce;
- research and development examines a country's research and development capabilities to determine whether it has the means to attract funding and create innovations that can be commercialised and contribute to economic growth;
- entrepreneurial infrastructure determines the level of success in transforming research into commercially viable products and services;

- technical labour force measures the relative presence of high quality technical and scientific talent;
- policy dynamics assesses technological outcomes to know how effectively policy makers and other stakeholders have used regional assets for regional prosperity.

Table 1 – Structure of the Global Startup Ecosystem Index 2021

Characteristics of the ecosystem	Indicators for assessment
Quantity	– the number of startups; – the number of co-working spaces; – the number of accelerators; – the number of meetings related to the startup
Quality	– involvement of more than 100,000 objects (organizations) in all ecosystems (including traffic, domain authorities and customer base); – the presence of strategic branches and research centers of international corporations; – branches of multinational companies (for example, WeWork spaces); – all private sector investments in 1,000 startup ecosystems; – the number of employees at the startup; – the number and scale of global startup events and conferences; – presence of Unicorns, Exits and Pantheon companies; – the presence of influential global startups; – global startup events (for example, WebSummit); – the number of startups supported by accelerators (for example, Y Combinator)
Business environment	– index of diversity; – Internet speed; – Internet freedom; – investment in research and developments; – availability of various technological services (payment portals, ride-sharing applications, cryptocurrency); – the number of patents per capita; – level of English language proficiency; – the number of top universities

Source: developed by the author based on [4]

Another well-known resource is the Startup Ranking [2,3], a resource whose mission is to rank and promote startups from around the world. The Startup Ranking currently includes more than 135 thousand startups from 212 countries. The ranking is carried out for all countries of the world, for individual countries and regions within these countries. The rankings are based on the SR Score, which reflects the importance of a startup on the Internet and its social impact. In addition, this resource provides

information on the total number of startups developed in the respective country and identifies the emergence of new startups.

Based on the information provided on the indicators characterizing the conditions for the development of startups, it can be concluded that there is no single approach to defining indicators that characterize the startup ecosystem, which, in turn, leads to ambiguity in assessing the preconditions for their emergence and development. For example, according to the 2021 Global Startup Ecosystem Index, India ranks 19th among the countries surveyed; according to the ranking of the most startup-friendly countries in the world, India ranks 5th, while it is only 39th in terms of the number of startups per 1000 people. That is, while in one ranking this country is among the leading countries, in others it has medium and low positions. The situation is similar in other countries, making it impossible to draw definitive conclusions about the prospects for startup development in different countries.

Comprehensive indicators aimed at calculating indices of countries depending on the development of their startup ecosystems, such as the Global Startup Ecosystem Index [4], the Most Startup Friendly Countries in the World ranking [6], etc, allow to establish rankings of countries, but based on the heterogeneity of the method for compiling indices and the choice of indicators that form them, they provide contradictory results and make it impossible to analyse trends and growth points in the development of startup ecosystems, and differentiate the quality of startup development. All these studies do not identify strategic drivers of success for the development of startups in highly developed countries and countries that are catching up in their development.

At the next stage, we calculated correlation coefficients between the main indices that characterise the level of development of the startup ecosystem (the World's Most Startup Friendly Countries Index, the Global Startup Ecosystem Index, and the number of startups per 1,000 population) and indicators that characterise socio-economic development (the Global Innovation Index and GDP per capita). The results of the calculations are summarized in the table 2.

Based on the calculations, it can be noted that there is a significant correlation between the World's Most Startup Friendly Countries Index and the Global Innovation Index – 0.61221. This suggests that the conditions for the emergence and development of start-ups have a significant impact on a country's innovation.

There is also a significant correlation between the number of startups per 1000 population and the Global Startup Ecosystem Index (0.619067), GDP per capita (0.608145), and the Global Innovation Index (0.576594), i.e. with almost all the indicators that were studied. Based on the results, it can be concluded that the formation of a startup ecosystem largely determines the growth in the number of startups, but not only ecosystem factors influence the emergence and growth

of startups. In turn, the increase in the number of startups in a country affects the growth of GDP per capita, as well as the level of innovation in the country.

Table 2 – Results of calculations of Pearson correlation coefficients

Indicator	The most startup-friendly countries in the world	Global Index of Startup Ecosystems	Global innovation index	GDP per capita	Number of startups per 1000 population
The most startup-friendly countries in the world	1	0.487782	0.61221	0.106729	0.382714
Global Index of Startup Ecosystems		1	0.458283	0.197077	0.619067
Global innovation index			1	0.533191	0.576594
GDP per capita				1	0.608145
Number of startups per 1000 population					1

Source: calculated by the author based on [2, 3, 4, 6, 7, 8]

There is a moderate correlation between the indicators “Index of the most startup-friendly countries in the world” and “Number of startups per 1 thousand people” (0.382714). That is, despite the creation of conditions for the development of startups, their number may not grow. The index of the most startup-friendly countries in the world with the Global Startup Ecosystem Index also has a moderate correlation (0.487782), which is due to the heterogeneity of the determinants that form the basis for the estimates, as well as different research methods. There is a moderate relationship between the Global Innovation Index and the Global Startup Ecosystem Index (0.458283).

Thus, start-ups are an important component of the modern economy, leading to an increase in its innovativeness and providing opportunities for the country to gain a better position in the competitive global market.

The study of the structure of international indices and ratings that characterise the conditions for the development of startups has led to the conclusion that there is no single approach to defining indicators that reflect the startup ecosystem, which leads to ambiguity in assessments of the preconditions for the emergence and development of startups. This makes it impossible to draw definitive conclusions about the prospects for the development of startups in different countries.

The correlation analysis between the main indices that characterise the level of development of the startup ecosystem and the socio-economic development of countries in the world has revealed a significant link between the World's Most

Startup Friendly Countries Index and the Global Innovation Index; between the number of startups per 1000 people and the Global Startup Ecosystem Index; between GDP per capita and the Global Innovation Index. In other words, the formation of the startup ecosystem largely determines the growth of the number of startups, while an increase in the number of startups in a country affects the growth of GDP per capita and the level of innovation in the country.

References

1. Cruz M. et al. Starting Up Romania : Entrepreneurship Ecosystem Diagnostic. Washington, D. C. The World Bank, 2022. 136 p.
2. Discover the World's Best Startup Ecosystems. StartupBlink. URL: <https://www.startupblink.com> (accessed on 29.09.2023).
3. Global Innovation Index (GII). URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/ (accessed on 29.09.2023).
4. Global Startup Ecosystem Index 2022. URL: <https://startupgenome.com/reports/gser-fintechedition> (accessed on 29.09.2023).
5. Jurgens J. How startups drive economic recovery while growing responsibly. Global Agenda. World Economic Forum. Davos, 2022. URL : <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/how-startups-help-drive-economic-recovery-and-growth/> (accessed on 29.09.2023).
6. Most Startup Friendly Countries in the World 2021. URL: <https://ceoworld.biz/2021/04/26/most-startup-friendly-countries-in-the-world-2021/> (accessed on 29.09.2023).
7. Startup Ranking. URL: <https://www.startupranking.com> (accessed on 29.09.2023).
8. World Development Indicators. URL: <https://databank> (accessed on 29.09.2023).

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**Проблеми та перспективи забезпечення
стійкого соціально-економічного розвитку територій**

МАТЕРІАЛИ

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

Українською та англійською мовами

Матеріали друкуються в авторській редакції

Відповідальність за достовірність інформації, коректність математичних викладок та точність наведених фактів несуть автори.

Редакція може не поділяти точку зору авторів на викладену проблему.

Посилання на матеріали збірника обов'язкові.

Адреса ред. колегії:

61002, м. Харків, майдан Свободи, 4,

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, кім. 8-24,

e- mail: kbskonf@karazin.ua.