

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ
АКАДЕМІЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ**

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ:
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

ЧУМАЧЕНКІВСЬКІ ЧИТАННЯ

Збірник наукових праць

**Київ
2023**

УДК 338.24

У 67

Редакційна колегія: д.е.н. О.О. Хандій (головний редактор), д.е.н. В.І. Ляшенко (відповідальний редактор), д.е.н. В.П. Антонюк, д.е.н. О.С. Вишневський, д.е.н. В.Є. Куриляк, д.е.н. І.О. Ліщинський, д.е.н. Ю.В. Макогон, д.е.н. В.А. Омеляненко, д.е.н. Н.В. Осадча, д.е.н. І.Ю. Підоричева, д.е.н. Я.Я. Пушак, д.е.н. Ю.М. Харазішвілі, д.е.н. В.А. Чеботарьов, д.е.н. Д.Ю. Череватський, д.е.н. Г.З. Шевцова, к.е.н. О.А. Богущька, к.е.н. М.О. Солдак, Х. Джвігол (DrHab (Economics), Польща).

*Рекомендовано до друку вченою радою
Інституту економіки промисловості НАН України
(протокол № 14 від 14.12.2023 р.)*

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
серія КВ 16139-4611Р від 20.01.2010 р.,
перереєстрований 31.07.2019 р. – Свідоцтво КВ № 24074-13914Р.*

Збірник наукових праць внесено до Переліку наукових фахових видань України (Наказ Міністерства освіти і науки України № 1609 від 21.11.2013 р.).

Наказом МОН України від 24 вересня 2020 р. № 1188 (Додаток 5) збірник включено до категорії «Б».

Збірник наукових праць включено до наукометричної бази Research Bible (Токіо, Японія), Google Scholar, Crossref.

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

Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; редкол.: О.О. Хандій (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), В.Є. Куриляк та ін. Київ, 2023. 240 с.

ISSN 2221-1187

Розглянуто проблеми управління економікою на сучасному етапі. Узагальнено результати досліджень макроекономічних змін у національній економіці; формування передумов і напрямів підвищення ефективності державного управління економікою на макро-, мезо- та мікрорівнях; використання сучасних інструментів менеджменту для оптимізації діяльності господарюючих суб'єктів у галузях економіки.

Для науковців, аспірантів, фахівців промисловості, підприємств і державних структур управління.

УДК 338.24

ISSN 2221-1187

© Інститут економіки промисловості
НАН України, 2023

В. В. Гончар, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0002-8765-6656

e-mail: gonchar.mariupol@gmail.com,

*Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,*

Н. В. Трушкіна, к.е.н. ст. дослідник

ORCID 0000-0002-6741-7738

e-mail: nata_tru@ukr.net,

*Науково-дослідний центр індустріаль-
них проблем розвитку НАН України,
м. Харків,*

О. В. Якушев, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-0699-1795

e-mail: o.yakushev@chdtu.edu.ua,

*Черкаський державний технологічний
університет*

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ І ЗМІН

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки, розширення співпраці між країнами та окремими суб'єктами господарювання цих країн зумовлюють необхідність інтенсифікації інтеграційних процесів у економіці. Інтеграція проявляється в розширенні й поглибленні виробничо-технологічних зв'язків, у спільному використанні ресурсів, в об'єднанні капіталів і розглядається в економічній літературі як співробітництво й кооперація з можливим повним об'єднанням економічних суб'єктів для досягнення поставлених цілей.

Розвиток інтеграційних процесів сприяє формуванню конкурентоспроможних структур, які зможуть забезпечити сталий розвиток економіки України, наповнити державний бюджет та український ринок товарами національних виробників, консолідувати фінансові ресурси для подальшого інвестування та відродження внутрішнього товарного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній світовій економіці процес інтеграції відбувається у різних формах у про-

сторі і часі, що посилюється і прискорюється під дією процесів глобалізації, і зумовлює формування різних видів підприємницьких структур. Проблеми обґрунтування теоретичних і методичних основ оцінки та обґрунтування корпоративних інтеграційних процесів розглядалися у роботах багатьох вчених-економістів, таких, як І. Алексєєв та ін. [1]; М. Кизим [2]; А. Пилипенко [3]; О. Попов [4]; М. Римар, У. Ватаманюк-Зелінська [5]; О. Гуцалюк [6; 7]; Н. Кривицька та ін. [8]; Н. Верхоглядова, Д. Барінов [9]; П. Іжевський [10]; М. Пивоваров, О. Хижняк [11]; О. Братута [12]; Є. Луцишина [13]; З. Шацька [14]; О. Овсак та ін. [15]; Л. Яременко та ін. [16]; Т. Влащенко, А. Пилипенко [17] та інші.

Питанням, які стосуються економічних механізмів функціонування промислово-інтегрованих систем (кластерів) та їх впливу на розвиток регіонів України, присвячено багато наукових публікацій таких провідних вчених, як С. Соколенко [18]; М. Мельникова [19]; М. Кизим [20]; О. Фінагіна та ін. [21]; М. Войнаренко та ін. [22; 23]; Г. Шевцова, Н. Швець [24]; В. Федоренко та ін. [25]; О. Маслак [26]; Л. Панкова, Т. Потапенко [27]; Д. Солоха, О. Белякова [28]; С. Грудницька, Л. Нестиренко [29]; В. Дубницький та ін. [30]; Г. Самійленко [31]; В. Парсяк, Е. Жукова [32]; О. Самборський, П. Гласов [33] та інші. Здебільшого у працях цих науковців ґрунтовно досліджено механізми управління розвитком бізнес-інтегрованих структур промислово розвинутих регіонів.

Як показує огляд наукової літератури, науковці використовують поняття «бізнес-інтегровані структури» як об'єднані за географічним розташуванням взаємопов'язані підприємства та суміжні з ними установи й організації у певній галузі, які мають і застосовують спільні технології виробництва та збуту, взаємодоповнюють один одного [34-36]. Такі об'єднання створюються в регіонах, географічно близьких між собою, де є доступна система комунікації, логістична інфраструктура, трудові ресурси, відповідні умови для ведення бізнесу, здійснення фінансових транзакцій і діалогу в рамках єдиної системи національної економіки [37].

Обґрунтовано, що об'єднання промислово-виробничих підприємств у бізнес-інтегровані структури (кластери) відбувається для забезпечення стабільного й ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності діяльності кожного підприємства і бізнес-інтегрованої структури загалом. Отже, учасники бізнес-інтегрованих структур (кластера) взаємодоповнюють один одного і водночас зміцнюють свої конкурентні позиції на регіональному, національному та міжнародному рівнях [38]. Така клас-

терна модель може оперативно реагувати на кардинальні зміни принципів ведення господарювання, трансформаційні перетворення інституційного середовища, адаптуватися до реалій сьогодення, що робить її застосування більш гнучким та ефективним порівняно з іншими формами об'єднання підприємств [39].

Незважаючи на широке коло наукових досліджень з обраної теми, багатоаспектність і дискусійність окремих питань потребують проведення подальших розробок. І особливо вирішення даної проблеми актуалізується на сучасному етапі глобалізаційних трансформацій в умовах смарт-спеціалізації та модернізації національної економіки.

У зв'язку з цим, **метою даної статті** є вивчення інтеграційних процесів, особливостей їх реалізації, враховуючи види та форми державної політики у сфері інтеграції та формування корпоративного сектора економіки, який створюватиме об'єднання власників для підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняння, класифікації, системного підходу, структурно-логічного узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом останніх років розвитку економіки виникало багато проблем, пов'язаних з недосконалим законодавством, нерациональною державною політикою у сфері створення таких умов для господарюючих суб'єктів, які могли б забезпечити їм сталий розвиток, конкурентоспроможність на внутрішніх та зовнішніх ринках, консолідувати усі види ресурсів, забезпечити ефективно їх використання та високу ефективність діяльності. Це зумовило необхідність дослідження одного з напрямів розвитку економіки, який може принести суттєві результати як для власників, так і для держави – інтеграційного розвитку України.

Питанням розвитку інтеграції, її особливостей, форм достатня увага була приділена практиками та вченими в наукових працях [40-48]. Вивчення літературних джерел дало можливість зробити узагальнення щодо сутності, видів інтеграції і навести їх у табл. 1.

Як зазначалося раніше, у літературних джерелах [40; 42; 43; 46-48] виділяють кілька видів інтеграції. Зупинимося більш детально на деяких із них. Розглянемо вертикальну, горизонтальну, прогресивну й регресивну інтеграції. Кожен з видів інтеграції має

Сутність інтеграції та її види

Поняття	Економічна сутність поняття
Інтеграція	Об'єднання сил та засобів держав, підприємств тощо для вирішення певної довгострокової задачі Під інтеграцією розуміють процес взаємного пристосування та об'єднання самостійних господарств у різних сферах діяльності
Інтеграція вертикальна	Освоєння фірмою виробництва товарів різного ступеня обробки. Інтеграція «вниз» – від виробництва складних систем та виробів до виробництва окремих його блоків чи компонентів. Інтеграція «вгору» – від виробництва компонентів до виробництва складних систем та виробів. Інтеграція вертикальна встановлює межі між виробничою системою компанії та ринком – ступінь контролю над процесом виробництва.
Інтеграція горизонтальна	Злиття компаній, які проводять одну й ту ж діяльність з метою посилення впливу чи підвищення прибутковості
Інтеграція «кругова»	Злиття компаній, які є учасниками одного ринку, але не конкурують між собою
Інтеграція прогресивна	Поняття маркетингу, яке полягає у спробах фірми отримати у володіння чи поставити під більш жорсткий контроль систему розподілу
Інтеграція регресивна	Поняття маркетингу, яке полягає у спробах фірми отримати у володіння чи поставити під більш жорсткий контроль своїх постачальників
Інтеграція фінансова	Процес гармонізації та уніфікації податкових систем, бюджетної класифікації, бюджетного процесу, державних витрат, системи контролю з боку центральних емісійних банків за діяльністю кредитних інститутів з метою більшої координації внутрішньої та зовнішньої економічної політики держав, які входять в регіональні угруповання

Джерело: складено на основі [40-48].

свої переваги й недоліки залежно від того, на якому рівні використовується і які задачі вирішує.

У науковій літературі [46] вертикальну інтеграцію розглядають як розвинену форму усунування виробництва, концентрації, кооперації та поділу праці.

Вертикальна інтеграція – об'єднання в єдиний технологічний процес усіх або основних ланок виробництва й обороту продукції [46, с. 180].

Вертикальна інтеграція може бути охарактеризована такими перевагами, які мають стратегічний характер:

- зниження витрат і цін для споживача шляхом усунення традиційної розгалуженої, витратної мережі розподілу;

- створення мережі пов'язаних зобов'язаннями дилерів, що представляють продукцію компанії кінцевому споживачу;

- нівелювання негативних наслідків цінової конкуренції з іншим виробниками для контрагентів корпорації за допомогою інтеграції у виробничий ланцюжок.

Вертикальна інтеграція здійснює контроль фірми над ресурсами, постачанням та реалізацією продукції, сприяє зниженню трансакційних витрат, акумулює додаткові інвестиції в галузь.

Як зазначалося раніше, вертикальна інтеграція має цілий ряд недоліків, до яких можна віднести:

- ускладнення, які можуть виникати у процесі збалансованості виробничих потужностей, що негативно впливатиме на ефективність виробництва;

- виникнення тенденції до підвищення собівартості продукції за рахунок невикористаних надлишкових виробничих потужностей окремих інтегрованих підрозділів;

- зниження внутрішньої гнучкості фірми, оскільки її діяльність зумовлена рамками глибини інтеграції;

- обмеження можливостей фірми при виборі постачальників, що часто зумовлює необхідність закупок за цінами, вищими від ринкових;

- зниження ступеня адаптації фірми до змін кон'юнктури ринку та інноваційних процесів;

- ізолюваність компанії всередині галузі;

- підвищення ризику безальтернативності використання інвестицій.

Новою формою внутрішньогалузевого управління здебільшого для однотипних підприємств і виробництв є горизонтальна інтеграція, яка забезпечує поглиблення спеціалізації окремих ланок єдиного технологічного ланцюга або територіально інтегрованих процесів з метою підвищення якості продукції, зміцнення та стабілізації фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності виробництва [44]. Горизонтальна інтеграція об'єднує,

як правило, підприємства із загальним технологічним циклом, які випускають однорідну продукцію.

Основними формами горизонтальної інтеграції є такі:

– інтеграція Х-типу – це родове злиття чи об'єднання підприємств, що випускають товари-субститути і зумовлює об'єднання взаємодоповнюючих, схожих за масштабами збуту підприємств або напрямів діяльності;

– інтеграція Y-типу – об'єднання підприємств однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або здійснюють одні і ті ж стадії виробництва. Інтеграція Y-типу ґрунтується на підсиленні позиції підприємства шляхом поглинання або контролю діяльності певних конкурентів з метою їх нейтралізації, доступу до збутової мережі або до певних сегментів споживчого ринку, досягнення критичної маси для отримання ефекту масштабу, одержання переваг за рахунок взаємодоповнюваності асортименту товарів;

– інтеграція К-типу – це приєднання підприємства або додаткового напрямку без зміни основного напрямку діяльності;

– інтеграція Н-типу – це конгломератне злиття або об'єднання підприємств різних галузей при відсутності спільності виробничого процесу: злиття підприємств однієї галузі з підприємствами іншої галузі, що не пов'язані між собою постачальниками, споживачами, конкурентами. В рамках конгломерату підприємства, що об'єднуються, не мають ні технологічної, ні цільової єдності з основною сферою діяльності підприємства-інтегратора. Профілююче виробництво у таких об'єднаннях приймає нечітко структуровані форми або зникає зовсім.

Як відмічають автори [45], конгломератне злиття може бути декількох видів, кожен з яких пов'язаний з досягненням певних цілей завдяки інтеграції:

1. Розширення продуктової лінії (product line extension mergers) з метою поєднання неконкуруючих продуктів, що мають подібні канали реалізації та/або процеси виробництва.

2. Розширення ринку (market extension mergers) для придбання додаткових каналів реалізації продукції.

3. Чисте конгломератне злиття, яке можливе навіть при відсутності спільності діяльності [45].

Прогресивна інтеграція – це об'єднання, ініціатором якого виступає фірма-постачальник, що прагне поставити під контроль своїх споживачів.

Регресивна інтеграція – це зворотний процес по відношенню до прогресивної інтеграції, коли фірма об'єднує своїх постачальни-

ків. Така форма інтеграції орієнтована переважно на зниження собівартості продукції, підвищення її конкурентоспроможності на міжнародних ринках, де основою конкуренції є лідерство по витратах, збільшення експорту продукції більшою мірою, ніж зростання обсягів продажу на внутрішньому ринку.

Як показує зарубіжний досвід, найбільш оптимальним підходом у процесі інтеграції є створення корпорацій, які являють собою інтегровані корпоративні об'єднання. У літературних джерелах [40; 42; 43; 46-48; 49] наводяться різні види корпорацій та їх особливості, які наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Види корпорацій та їх особливості

Поняття	Економічна сутність поняття
1	2
Корпорація	Договірне об'єднання суб'єктів господарювання на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень для централізованого регулювання кожного учасника
	Група осіб, об'єднаних спільністю професійних чи станових інтересів
	Добровільна організація, як фізичних, так і юридичних осіб, пов'язаних законними обставинами з метою створення господарюючого підприємства
	Товариство, спілка
	Член біржі (США) – брокерська компанія, організована як корпорація, коли принаймні один з її керівників чи службовців є членом Нью-Йоркської фондової біржі
	Договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації
Корпорація захисту інвесторів у цінні папери (США, 1970)	Некомерційна організація для страхування клієнтів у руках брокерських фірм – членів корпорації на випадок банкрутства останніх; членами корпорації повинні бути усі зареєстровані фондові брокери та дилери; компенсація не може перевищувати 50 тис. дол. (в т. ч. 100 тис. готівкою)
Корпорація міжнародна	Корпорація, як участь у міжнародній, виробничій та комерційній діяльності, що виробляє, продає, рекламує свої товари в різних країнах світу

1	2
Корпорація національна (США)	Корпорація, яка діє в штаті, де вона зареєстрована
Корпорація промислова (США)	Будь-яка корпорація на фондовому ринку, яка не може бути віднесена до комунальних, фінансових чи транспортних компаній
Корпорація публічна	Найбільш поширена організаційно-правова форма державного підприємства, яка утворюється урядовим рішенням у формі акціонерних товариств, де усі акції належать державі (саме державі, а не будь-якому органу державного управління). Керівники публічних корпорацій призначаються державою, але ні вони самі, ні решта персоналу не є державними службовцями. Публічні корпорації не входять в систему органів державного управління, вони лише погоджують з ними плани своєї діяльності й контролюються ними. У разі необхідності публічна корпорація може бути легко перетворена в змішане акціонерне товариство
Корпорація розвитку бізнесу	Агентство, яке фінансує ділові підприємства, зазвичай у якості членів об'єднує різні фінансові установи даної місцевості. Організується для надання фінансової підтримки промислових підприємств, які не можуть отримати допомогу з інших джерел через звичайні канали. Ризик у такому випадку розподіляється між усіма членами кооперації розвитку бізнесу, а ставка судного відсотка може відрізнитися від ставок членів кооперації
Корпорація товарного кредиту (США, 1933)	Державна установа, яка займається регулюванням сільськогосподарського виробництва цін через кредити та закупки, стимулювання експорту сільськогосподарської продукції, у т. ч. у порядку допомоги

Джерело: складено на основі [40; 42; 43; 46-48; 49].

У процесі формування корпоративного сектора в Україні не було створено конкурентоспроможної корпоративної структури, покликаної стати основою високоефективного інноваційного розвитку. Найважливішими чинниками відставання інноваційного розвитку корпоративного сектора від світових стандартів слід назвати відсутність комплексної державної корпоративної політики, недосконалість законодавчо-нормативної бази та недостатній розвиток системи корпоративного управління.

Слід зазначити, що дотепер у вітчизняних корпораціях не сформовано фундаменту вертикальної інтеграції, що є основою еко-

номіки міжгалузевих корпорацій. У структурі національного промислового сектора переважають розрізнені, відособлені підприємства з низьким рівнем міжгалузевої інтеграції.

Важливим напрямом державної корпоративної політики має стати завдання визначення місця, ролі вертикальної інтеграції та послідовне сприяння її поширенню.

Розвиток інтеграційних процесів у вітчизняному корпоративному секторі гальмується низкою інституційних чинників, основними з яких є:

- недосконала законодавчо-нормативна база;
- низький рівень розвитку фондового ринку;
- недостатня ефективність державної регуляторної політики;
- відсутність механізмів централізованого довгострокового фінансування;
- відсутність стандартів управління та їх низька ефективність всередині інтегрованих структур;
- недовіра у взаєминах між власниками, керівниками й працівниками;
- відсутність особистої відповідальності за ефективний розвиток корпорації;
- неоднорідність активів компаній, організацій, підприємств.

Формування інтегрованих корпоративних структур (ІКС) на основі інтенсифікації інтеграційних процесів може створити в Україні ефективний інноваційний механізм для розвитку корпоративного сектора. Цього можна досягти виваженою державною політикою на основі стратегічного планування економічної концентрації у таких формах, які відповідали б світовим стандартам.

Варто зазначити, що однією з причин, які заважають поширенню на теренах України вертикальної інтеграції, є асоціативне сприйняття вертикальної інтеграції як засобу досягнення монопольного становища на ринку, а не реорганізаційні зміни, які забезпечують високу ефективність виробництва. Виходячи з цього, вертикальна інтеграція, тобто консолідація взаємодії по виробничій лінії «постачальник – споживач», на пострадянському просторі здебільшого сприймаються як контроль над власністю з метою одержання ренти, при цьому не враховується необхідність диверсифікації бізнесу, капіталізація компанії, зниження витрат тощо.

Дослідження еволюції інтеграційних процесів у вітчизняній економіці постприватизаційного періоду показує, що нерозвиненість і проблеми українських інтегрованих корпоративних структур

зумовлені не стільки специфікою приватизації, скільки досить високим рівнем галузевої інтеграції, притаманним радянським господарським об'єднанням.

Розвиток інтеграційних процесів має лягти в основу формування інтеграційних об'єднань ринкового типу, що функціонують за принципами міжгалузевої інтеграції, злиття банківського та промислового капіталу. Проте, в процесі розбудови національної економіки напрацьований у ході радянських реформ досвід не тільки не було використано, а, навпаки, у процесі руйнації організаційних господарських структур було досягнуто найвищого рівня дезінтеграції, що межує із деіндустріалізацією. «Не руйнація, а трансформація цих форм інтеграції в ринкові структури могла дати реальний шанс появі холдингів, консорціумів, господарських об'єднань – сучасних корпорацій асоціативного типу» [48].

Як показує практичний досвід, інтегруючою фірмою виступає велике підприємство, що має багато постачальників, яких воно прагне об'єднати; підприємство, що має багато споживачів; банк або інший фінансовий інститут.

Організаційною формою, яка найбільш відповідає вимогам інтеграції, є корпорація. Основними моделями ІКС можуть стати: комерційна угода з мінімальним об'єднанням; пряма покупка, часто із зовнішнім фінансуванням; перехресне володіння акціями за допомогою обміну; злиття, у тому числі у формі фінансово-промислових груп (ФПГ); створення фінансового холдингу [44].

У науковій літературі ІКС розглядається як система взаємодіючих суб'єктів господарювання, як поєднання двох елементів – організаційно-правової форми та організаційної структури підприємства.

На думку О. Гуцалюка [42-43], інтегрованою корпоративною структурою може бути організаційно-правова форма об'єднання виробничого і банківського капіталів. Т. Пасечник [47] вважає, що інтегрована корпоративна структура — це сукупність економічних агентів (юридичних осіб, що здійснюють господарську діяльність), які характеризуються майновими і виробничими зв'язками. Як зазначається, головною метою створення ІКС є об'єднання матеріальних, нематеріальних активів і фінансових ресурсів її учасників для підвищення конкурентоспроможності й ефективності виробництва, створення раціональних технологічних і коопераційних зв'язків, збільшення капіталізації та експортного потенціалу компанії, модернізації та прискорення інноваційних процесів, залучення і ефективного використання інвестицій [48].

Організаційними формами корпоративної інтеграції виступають: консорціуми, картелі, синдикати, трести, концерни, союзи, асоціації, пули, франчайзи, холдинги, стратегічні альянси, компанії з дивізійною структурою, транснаціональні корпорації, контрактні групи та ін.

В останні десятиліття сформувалася низка принципово нових форм інтегрованих корпоративних структур. Одні з них пов'язані з розвитком внутрішнього підприємництва та децентралізацією компаній (кругові корпорації, горизонтальні корпорації), інші – з розвитком Інтернет-технологій (віртуальні виробничі ланцюги, проєктні товариства тощо) [41].

Найпоширенішою організаційно-правовою формою ІКС в Україні виступає холдинг завдяки його високій адаптивності до ризикованості вкладень. В Україні переважають промислові холдинги, роль материнської компанії в яких виконують компанії «закритого типу» (ЗАТ, ТОВ, офшорні компанії). Переважання холдингових систем пояснюється прагненням інтегрованих корпоративних структур обмежити доступ аутсайдерів до інформації про структуру власності, яка призводить до ускладнення корпоративного контролю всередині групи, зниження інвестиційної привабливості акцій підприємств. Така ситуація вимагає, в першу чергу, відповідного законодавчого унормування з метою уникнення негативних тенденцій, наслідків подібної інтеграції і відновлення довіри інвесторів до діяльності ІКС [45].

У країнах з розвинутою ринковою економікою ІКС мають сформовану структуру з чітко визначеними складовими та особливостями, до яких відносяться:

концентрація виробництва, що включає в себе спеціалізацію, кооперування, комбінування та диференціацію виробництва;

концентрація капіталу як основа об'єднання фінансового, виробничого та інтелектуального капіталів у фінансово-промисловий капітал для підвищення ефективності діяльності всіх учасників інтеграції, що є невід'ємною умовою створення інтегрованих корпоративних структур;

синергетичний ефект, що проявляється у зростанні ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок так званого системного ефекту (емерджентності) [48, с. 194-196].

Окремі дослідники складових структури інтегрованої корпорації визначають синергетичний ефект як закономірність економічної інтеграції [48, с. 194-196]. На основі такого підходу перспектива

отримання конкретних ефектів часто може виступати як ціль і бути основою інтеграції, а закономірністю в цьому випадку буде отримання конкретних форм виробництва внаслідок інтеграції. Досягнення синергетичного ефекту, отриманого в результаті консолідації капіталів у структурі ІКС, залежить як від складу системоутворювальних елементів, так і від способу їх об'єднання, організаційної цілісності, щільності зв'язків всередині структури. Чим більш різноманітні і комплексні взаємозв'язки, тим більша ефективність механізмів взаємодії між залученими в систему елементами, тим вище організаційний потенціал системи як цілісного утворення. Тому перспективним завданням для України є подальше більш глибоке детальне дослідження і застосування на практиці різноманітних форм ІКС.

Саме вертикальна структура власності, ефективність якої підтверджена світовим досвідом, сприяє підвищенню зацікавленості учасників ІКС у ефективності взаємодії усіх ланок організаційної структури, а також зниженню витрат на моніторинг і контроль за акціонерною власністю. Разом з тим, активне формування виробничих ланцюгів ІКС та їхня експансія у різні галузі спричиняє необхідність удосконалення механізмів контролю над ефективністю функціонування акціонерного капіталу.

Таким чином, ефективність функціонування інтегрованих корпоративних структур є основною складовою процесу формування стабільного та конкурентоспроможного корпоративного сектора України.

Висновки. Дослідження інтеграційних процесів, їх природи, економічного значення дало можливість узагальнити теоретичні визначення самої суті інтеграції та її видів, підкреслити, що в умовах сучасного розвитку економіки однією із форм розвитку інтеграції є створення інтегрованих корпоративних структур. Інтегровані корпоративні структури є ефективною формою консолідації інвестиційних ресурсів, наукомістких технологій і виробничого капіталу, тобто є найоптимальнішою організаційною формою реалізації інноваційного процесу.

Формування інтегрованих корпоративних структур в Україні може стати одним із інструментів протидії іноземним конкурентам, створення великих експортно-орієнтованих структур, які можуть вкладати інвестиції у підприємства суміжних галузей з метою гарантованого їх забезпечення сировиною, збуту продукції, наповнення внутрішнього ринку вітчизняною продукцією; консолідація фінансових ресурсів підприємств, стабілізації, соціального стану в

регіонах економічної присутності компаній з огляду на створення нових робочих місць збільшення бази оподаткування через завантаження наявних і розгортання нових виробництв їхньої капіталізації.

Варто зазначити, що важливим чинником стабілізації та зростання конкурентоспроможності національної економіки є удосконалення політики державного стимулювання діяльності корпорацій. Державна політика в корпоративному секторі має бути направлена на підтримку, становлення та діяльність інтегрованих корпоративних структур, що забезпечувало б насичення вітчизняного, а також світового товарного ринку, сприяння інтеграції виробничого та інтелектуального капіталу, розширення обсягу участі в міжнародному поділі праці й перетворення їх в повноцінні транснаціональні компанії.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення політики державного стимулювання діяльності корпорацій.

Література

1. Алексеев І. В., Колісник М. К., Мороз А. С. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: монографія. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2007. 132 с.
2. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Ялдин І. В. Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 208 с.
3. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 408 с.
4. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. 390 с.
5. Римар М. В., Ватаманюк-Зелінська У. З. Інтеграційні процеси у підприємстві: монографія. Львів: РВВ НЛТУ України, 2013. 188 с.
6. Гуцалюк О. М. Економічне обґрунтування процесу утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка*. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 330-334.
7. Гуцалюк О. М. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки корпоративних інтеграційних процесів. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 144-152.
8. Кривицька Н. Ю., Командровська В. Є., Андрущенко В. В. Інтеграційні процеси підприємств України: визначення, види та напрями. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 131-134.
9. Верхоглядова Н. І., Барінов Д. Ю. Підходи до визначення ефективності інтеграції будівельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13 (1). С. 78-83.
10. Іжевський П. Г. Бізнес-модель інтеграції підприємств АПК на основі мережевого підходу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5 (1). С. 139-144.

11. Пивоваров М. Г., Хижняк О. С. Розширення інтеграції промисловості з інституцією малого і середнього підприємництва України. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2017. № 4-5. С. 84-89.

12. Братута О. Г. Теоретичний аналіз концепції об'єднань підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4(09). С. 30-35.

13. Луцишина Є. В. Стан інтеграційних процесів розвитку підприємств в економіці України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 247-254. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-247-254>.

14. Шацька З. Я. Інтеграційні форми підприємницьких структур в світовій економічній системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.45> (дата звернення: 27.04.2023).

15. Овсак О. П., Палієнко Т. П., Назаренко О. П. Особливості формування та діяльності інтегрованих бізнес-структур в Україні. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. Київ: Нац. авіаційний ун-т, 2019. С. 66-70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-39>.

16. Яременко Л. М., Макачук І. М., Перчук О. В., Авдальян К. В. Об'єднання підприємств та їх вплив на систему обліку і звітності. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 52-61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.16.52>.

17. Власенко Т., Пилипенко А. Формування механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю інтегрованих об'єднань підприємств та кластерно-мережних структур. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. No. 3. P. 150-157. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-21>.

18. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці: монографія. Київ: Логос, 2004. 848 с.

19. Мельникова М. В. Розвиток методів ефективного управління організаційним потенціалом виробничо-господарських комплексів. *Ефективна економіка*. 2010. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=265>. (дата звернення: 21.07.2023).

20. Кизим М. О. Промислова політика та кластеризація економіки України: монографія. Харків: Інжек, 2011. 304 с.

21. Фінагіна О. В., Бойко А. І., Плаксюк О. О. Теоретичні засади кластерної економіки: питання балансування та гармонізації економічних інтересів. *Трансформаційні перетворення економічних систем: виклики сучасності*: монографія / за заг. ред. Н. В. Прямухіної. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. С. 201-213.

22. Васильківський Д. М., Войнаренко М. П., Нижник В. М. Кластерна політика як чинник підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 25-30.

23. Voynarenko M. P. Clusters in the institutional economics: monograph. Schweinfurt, Germany: Time Realities Scientific Group UG (Haftungsbeschränkt), 2018. 276 p.

24. Шевцова Г. З., Швец Н. В. Кластеризація хімічної промисловості: європейський досвід та уроки для України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2(33). С. 103-109.

25. Федоренко В. Г., Гойко А. Ф., Джабейло В. Б. Кластери – системний інструмент підвищення конкурентоспроможності економіки. *Економіка і держава*. 2017. № 9. С. 6-9.

26. Маслак О. О. Системи кластеризації національної економіки: формування розвитку та державне управління: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 317 с.

27. Панкова Л. І., Потапенко Т. П. Формування кластерних моделей національних економік на засадах стимулювання регіонального розвитку. *Економіка і організація управління*. 2018. № 2(30). С. 47-56.
28. Солоха Д., Белякова О. Інноваційні засади формування кластерної моделі регіонального розвитку національної економіки України. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2018. № 31(20). Т. 1. С. 11-15.
29. Грудницька С. М., Нестиренко Л. А. Правові основи кластерної самоорганізації і саморегулювання енергопростору. *Форум Права*. 2018. № 53(5). С. 13-27. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.2527932>.
30. Теорія і практика кластеризації економіки: монографія / за наук. та заг. ред. М. П. Войнаренка, В. І. Дубницького. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2019. 336 с.
31. Самійленко Г. М. Кластерні структури регіонів України: теоретичні аспекти, проблеми та перспективи практичного впровадження. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2019. № 1. С. 155-165. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-1\(17\)-155-165](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-1(17)-155-165).
32. Парсяк В. Н., Жукова Е. Ю. Економіко-правові обриси кластера суднобудівних підприємств Миколаївщини. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52. Ч. 2. С. 73-80.
33. Самборський О. В., Гласов П. В. Сучасна кластерна політика України: проблеми та перспективи. *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 57-64. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.57>.
34. Амоша О. І., Трушкіна Н. В., Шипоша В. А. Механізм формування та управління розвитком бізнес-інтегрованих структур у східних регіонах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С. 4-23. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-4-23](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-4-23).
35. Liaschenko V., Ivanov S., Trushkina N. A Conceptual Approach to Forming a Transport and Logistics Cluster as a Component of the Region's Innovative Infrastructure (on the Example of Prydniprovsky Economic Region of Ukraine). *Virtual Economics*. 2021. Vol. 4. No. 1. P. 19-53. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.01(2)).
36. Liaschenko V., Trushkina N. Cluster Component of Sustainable Regional Development: Romanian Practice and Ukrainian Realities. *Economic Herald of the Donbas*. 2021. № 4(66). P. 11-18. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4\(66\)-11-18](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4(66)-11-18).
37. Хаустова В. С., Трушкіна Н. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «мережева структура». *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 12-19. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-12-19>.
38. Лазаренко Д. О., Трушкіна Н. В., Уткін В. П. Реалізація кластерної політики у рамках стратегії просторового розвитку територій України. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; редкол.: О.О. Хандій (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), В.Є. Куриляк та ін. Київ, 2021. С. 86-105. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.86-105>.
39. Ляшенко В. І., Осадча Н. В., Трушкіна Н. В. Можливі організаційно-правові форми транспортно-логістичного кластеру в Причорноморському економічному районі. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 67. С. 60-70. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.67-10>.
40. Вільямсон О. Економічні інститути капіталізму. Київ: Вид-во «Артек», 2001. 472 с.

41. Гарафонова О. Тенденції розвитку вітчизняних інтегрованих корпоративних структур. *Вісник ТАНГ*. 2005. № 2. С. 42-48.
42. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2(33). С. 28-33.
43. Гуцалюк О. М. Постанова задачі оцінювання безпеки інтеграційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 142-149.
44. Длігач А. О. Методологічні засади управління бізнесом. *Стратегічне управління бізнесом*: монографія. Київ: ТОВ «Задруга», 2014. С. 43-63.
45. Кузьмін О. Є., Шуляр Р. В. Економічні проблеми злиття підприємств. *Економіка України*. 2003. № 12. С. 26-33.
46. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. Харків: Вид-во ХДЕУ, 2004. 408 с.
47. Пасечник Т. О. Перспективи розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Фінанси України*. 2002. № 12. С. 123-131.
48. Пономаренко В. С., Горбатов В. М. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 200 с.
49. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змін.). URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 11.05.2023).

References

1. Alekseev, I. V., Kolisnyk, M. K., Moroz, A. S. (2007). Upravlinnia resursnym zabezpechenniam promyslovo-finansovykh hrup [Management of resource provision of industrial and financial groups]. Lviv, Publishing House of the National University "Lviv Polytechnic". 132 p. [in Ukrainian].
2. Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., Yaldin, I. V. (2007). Upravlinnia stvoreniam i rozvytkom vydatnoi korporatsii [Management of the creation and development of an outstanding corporation]. Kharkiv, Inzhhek. 208 p. [in Ukrainian].
3. Pylypenko, A. A. (2007). Stratehichna intehtratsiia pidpriumstv: mekhanizm upravlinnia ta modelivannia rozvytku [Strategic integration of enterprises: management mechanism and development modeling]. Kharkiv, PH "Inzhhek". 380 p. [in Ukrainian].
4. Popov, O. Ye. (2009). Teoretyko-metodolohichni ta kontseptual'ni zasady formuvannia orhanizatsijno-ekonomichnoho mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnia [Theoretical, methodological and conceptual foundations of the formation of the organizational and economic mechanism of corporate management]. Kharkiv, VD «INZhEK». 390 p. [in Ukrainian].
5. Rymar, M. V., Vatamaniuk-Zelinska, U. Z. (2013). Intehtratsiini protsesy u pidpriumnytstvi [Integration processes in entrepreneurship]. Lviv, RVV NLTU of Ukraine. 188 p. [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M. (2016). Ekonomichne obruntuvannia protsesu utvorennia korporatyvnykh intehtratsiinykh obiednan [Economic justification of the process of formation of corporate integration associations]. *Naukovyi visnyk Uzhhordskoho universytetu. Seriya: Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhord University. Series: Economy*, Issue 1(47), Vol. 2, pp. 330-334 [in Ukrainian].
7. Hutsaliuk, O. M. (2016). Kontseptualni zasady zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky korporatyvnykh intehtratsiinykh protsesiv [Conceptual principles of ensuring

economic security of corporate integration processes]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 3, pp. 144-152 [in Ukrainian].

8. Kryvytska, N. Yu., Komandrovska, V. Ye., Andrushchenko, V. V. (2017). Intehratsiini protsesy pidpriemstv Ukrainy: vyznachennia, vydy ta napriamy [Integration processes of enterprises of Ukraine: definition, types and directions]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, Issue 24, pp. 131-134 [in Ukrainian].

9. Verkhohliadova, N. I., Barinov, D. Yu. (2017). Pidkhody do vyznachennia efektyvnosti intehratsii budivelnykh pidpriemstv [Approaches to determining the efficiency of integration of construction enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, Issue 13 (1), pp. 78-83 [in Ukrainian].

10. Izhevskiy, P. H. Biznes-model intehratsii pidpriemstv APK na osnovi merezhevoho pidkhodu [Business model of integration of agro-industrial complex enterprises based on a network approach]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, Issue 5 (1), pp. 139-144 [in Ukrainian].

11. Pyvovarov, M. H., Khyzhniak, O. S. (2017). Rozshyrennia intehratsii promyslovosti z instytutsiieiu maloho i serednoho pidpriemnytstva Ukrainy [Expanding the integration of industry with the institution of small and medium-sized enterprises of Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Ser.: Economy and entrepreneurship*, 4-5, pp. 84-89 [in Ukrainian].

12. Bratuta, O. H. (2018). Teoretychnyi analiz kontseptsii obiednan pidpriemstv [Theoretical analysis of the concept of business associations]. *Pryazovsky ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*, Issue 4(09), pp. 30-35 [in Ukrainian].

13. Lutsyshyna, Ye. V. (2019). Stan intehratsiinykh protsesiv rozvytku pidpriemstv v ekonomitsi Ukrainy [The state of integration processes of enterprise development in the economy of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 3, pp. 247-254. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-247-254> [in Ukrainian].

14. Shatska, Z. Ya. (2019). Intehratsiini formy pidpriemnyttskykh struktur v svitovii ekonomichnii systemi [Integration forms of business structures in the world economic system]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.45> [in Ukrainian].

15. Ovsak, O. P., Paliienko, T. P., Nazarenko, O. P. (2019). Osoblyvosti formuvannia ta diialnosti intehrovanykh biznes-struktur v Ukraini [Peculiarities of the formation and operation of integrated business structures in Ukraine]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the systemic approach in economics*, pp. 66-70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-39> [in Ukrainian].

16. Yaremenko, L. M., Makarchuk, I. M., Perchuk, O. V., Avdalian, K. V. (2021). Obiednannia pidpriemstv ta yikh vplyv na systemu obliku i zvitnosti [Mergers of enterprises and their impact on the accounting and reporting system]. *Ahrosvit – Agroworld*, 16, pp. 52-61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.16.52> [in Ukrainian].

17. Vlasenko, T., Pylypenko, A. (2022). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu intehrovanykh obiednan pidpriemstv ta klasterno-merezhykh struktur [Formation of a mechanism for managing corporate social responsibility of integrated associations of enterprises and cluster-network structures]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, No. 3, pp. 150-157. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-21> [in Ukrainian].

18. Sokolenko, S. I. (2004). Klasteri v hlobalnii ekonomitsi [Clusters in the global economy]. Kyiv, Lohos. 848 p. [in Ukrainian].

19. Melnykova, M. V. (2010). Rozvytok metodiv efektyvnoho upravlinnia orhanizatsiinym potentsialom vyrobnycho-hospodarskykh kompleksiv [Development of methods of effective management of organizational potential of industrial and economic complexes]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 7. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=265> [in Ukrainian].

20. Kyzym, O. M. (2011). Promyslova polityka ta klasterizatsiia ekonomiky Ukrainy [Industrial policy and clustering of Ukraine's economy]. Kharkiv, Inzhek [in Ukrainian].

21. Finahina, O. V., Boiko, A. I., Plaksiuk, O. O. (2017). Teoretychni zasady klasternoi ekonomiky: pytannia balansuvannia ta harmonizatsii ekonomichnykh interesiv [Theoretical principles of cluster economy: issues of balancing and harmonization of economic interests]. *Transformatsiini peretvorennia ekonomichnykh system: vyklyky suchasnosti* [Transformational transformations of economic systems: challenges of the present]. (pp. 201-213). Kyiv, Condor Publishing House [in Ukrainian].

220. Vasylykivskiy, D. M., Voinarenko, M. P., Nyzhnyk, V. M. (2017). Klasterna polityka yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia sotsialno-ekonomichnykh system [Cluster Policy as a Factor in Increasing the Efficiency of Social and Economic Systems]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, pp. 25-30 [in Ukrainian].

23. Voynarenko, M. P. (2018). Clusters in the institutional economics: monograph. Schweinfurt, Germany: Time Realities Scientific Group UG (Haftungsbeschränkt). 276 p.

24. Shevtsova, H. Z., Shvets, N. V. (2017). Klasteryzatsiia khimichnoi promyslovosti: yevropeiskiy dosvid ta uroky dlia Ukrainy [Clustering of the chemical industry: European experience and lessons for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(33), pp. 103-109 [in Ukrainian].

25. Fedorenko, V. H., Hoiko, A. F., Dzhabeilo, V. B. (2017). Klastery – systemnyi instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ekonomiky [Clusters – a systemic tool to increase the competitiveness of the economy]. *Ekonomika i derzhava – Economy and state*, 9, pp. 6-9 [in Ukrainian].

26. Maslak, O. O. (2018). Systemy klasteryzatsii natsionalnoi ekonomiky: formuvannia rozvytok ta derzhavne upravlinnia [Systems of clustering of national economy: formation of development and public administration]. Lviv, Lviv Polytechnic Publishing House [in Ukrainian].

27. Pankova, L. I., Potapenko, T. P. (2018). Formuvannia klasternykh modelei natsionalnykh ekonomik na zasadakh stymuliuвання rehionalnoho rozvytku [Formation of cluster models of national economies on the basis of stimulating regional development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 2(30), pp. 47-56 [in Ukrainian].

28. Solokha, D., Bieliakova, O. (2018). Innovatsiini zasady formuvannia klasternoi modeli rehionalnoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Innovative bases of formation of cluster model of regional development of national economy of Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehtratsii – Socio-economic development of regions in the context of international integration*, 31(20), Vol. 1, pp. 11-15 [in Ukrainian].

29. Hrudnytska, S. M., Nestyrenko, L. A. (2018). Pravovi osnovy klasternoi samoorhanizatsii i samorehuliuвання enerhoprostoru [Legal bases of cluster self-organization and self-regulation of energy space]. *Forum Prava – Forum Law*, 53(5), pp. 13-27 [in Ukrainian]. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.2527932> [in Ukrainian].

30. Voinarenko, M. P., Dubnytskyi, V. I. (Eds.). (2019). *Teoriia i praktyka klasteryzatsii ekonomiky* [Theory and practice of clustering of the economy]. Kamianets-Podilskyi, Aksioma. 336 p. [in Ukrainian].
31. Samiilenko, H. M. (2019). Klasterni struktury rehioniv Ukrainy: teoretychni aspekty, problemy ta perspektyvy praktychnoho vprovadzhenia [Cluster structures of regions of Ukraine: theoretical aspects, problems and prospects of practical implementation]. *Problemy ta perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 1, pp. 155-165. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-1\(17\)-155-165](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-1(17)-155-165) [in Ukrainian].
32. Parsiak, V. N., Zhukova, E. Yu. (2020). Ekonomiko-pravovi obrisy klastera sudnoubudivnykh pidpriemstv Mykolaivshchyny [Economic and legal outlines of the cluster of shipbuilding enterprises of Mykolayiv region]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, Issue 52, Part 2, pp. 73-80 [in Ukrainian].
33. Samborskyi, O. V., Hlasov, P. V. (2021). Suchasna klasterna polityka Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Modern cluster policy of Ukraine: problems and prospects]. *Agrosvit*, 11, pp. 57-64. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.57> [in Ukrainian].
34. Amosha, O. I., Trushkina, N. V., Shyposha, V. A. (2021). Mekhanizm formuvannia ta upravlinnia rozvytkom biznes-intehrovanykh struktur u skhidnykh rehionakh Ukrainy [The mechanism of formation and management of the development of business integrated structures in the eastern regions of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3(65), pp. 4-23. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-4-23](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-4-23) [in Ukrainian].
35. Liashenko, V., Ivanov, S., Trushkina, N. (2021). A Conceptual Approach to Forming a Transport and Logistics Cluster as a Component of the Region's Innovative Infrastructure (on the Example of Prydniprovsky Economic Region of Ukraine). *Virtual Economics*, Vol. 4, No. 1, pp. 19-53. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.01(2)).
36. Liashenko, V., Trushkina, N. (2021). Cluster Component of Sustainable Regional Development: Romanian Practice and Ukrainian Realities. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4 (66), pp. 11-18. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4\(66\)-11-18](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4(66)-11-18).
37. Khaustova, V. Ye., Trushkina, N. V. (2022). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «merezheva struktura» [Theoretical approaches to defining the concept of "network structure"]. *Biznes Inform – Business Inform*, 8, pp. 12-19. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-12-19> [in Ukrainian].
38. Lazarenko, D. O., Trushkina, N. V., Utkin, V. P. (2021). Realizatsiia klasternoi polityky u ramkakh stratehii prostorovoho rozvytku terytorii Ukrainy [Implementation of cluster policy within the framework of the spatial development strategy of the territories of Ukraine]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia – Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals*, pp. 86-105. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.86-105> [in Ukrainian].
39. Liashenko, V. I., Osadcha, N. V., Trushkina, N. V. (2021). Mozhlyvi orhaniaziatsiino-pravovi formy transportno-lohistychnoho klasteru v Prychornomorskomu ekonomichnomu raioni [Possible organizational and legal forms of transport and logistics cluster in the Black Sea economic region]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, Issue 67, pp. 60-70. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.67-10> [in Ukrainian].
40. Williamson, O. (2001). *Ekonomichni instytuty kapitalizmu* [Economic institutions of capitalism]. Kyiv, "Artek" Publishing House. 472 p. [in Ukrainian].

41. Harafonova, O. (2005). Tendentsii rozvytku vitchyznianskykh intehrovanykh korporatyvnykh struktur [Development trends of domestic integrated corporate structures]. *Visnyk TANH – TANG Herald*, 2, pp. 42-48 [in Ukrainian].
42. Hutsaliuk, O. M. (2017). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymy intehratsiinymy protsesamy [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (33), pp. 28-33 [in Ukrainian].
43. Hutsaliuk, O. M. (2016). Postanova zadachi otsiniuvannia bezpeky intehratsiinoho rozvytku velykomasshtabnykh ekonomiko-vyrobnychykh system [Statement of the task of assessing the safety of integrated development of large-scale economic and production systems]. *Biznes Inform – Business Inform*, 9, pp. 142-149 [in Ukrainian].
44. Dlihach, A. O. (2014). Metodolohichni zasady upravlinnia biznesom [Methodological principles of business management]. *Stratehichne upravlinnia biznesom [Strategic business management]*. (pp. 43-63). Kyiv, «Zadruha» [in Ukrainian].
45. Kuzmin, O. Ye., Shuliar, R. V. (2003). Ekonomichni problemy zlyttia pidpriemstv [Economic problems of merging enterprises]. *Ekon. Ukr.*, 12, pp. 26-33 [in Ukrainian].
46. Nazarova, H. V. (2004). Orhanizatsiini struktury upravlinnia korporatsiiamy [Organizational structures of corporation management]. Kharkiv, KhDEU Publishing House. 408 p. [in Ukrainian].
47. Pasechnyk, T. O. (2002). Perspektyvy rozvytku intehrovanykh korporatyvnykh struktur [Prospects for the development of integrated corporate structures]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 12, pp. 123-131 [in Ukrainian].
48. Ponomarenko, V. S., Horbatov, V. M. (2007). Korporatsii ta intehrovani struktury: problemy nauky ta praktyky [Corporations and integrated structures: problems of science and practice]. Xarkiv, INZhEK. 200 p. [in Ukrainian].
49. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 436-IV (iz zminamy) [Economic Code of Ukraine dated January 16, 2003 No. 436-IV (as amended)]. Retrieved from <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 30.08.2023 р.

Д. Ю. Череватський, д.е.н.

ORCID 0000-0003-4038-6393

e-mail: cherevatskyi@nas.gov.ua,

О. В. Бойко, аспірантка

ORCID 0000-0001-7301-724X

e-mail: bojko-oksana@ukr.net,

Інститут економіки промисловості

НАН України, м. Київ

ЕНЕРГЕТИЧНИЙ ПАРАДОКС, ПОВ'ЯЗАНИЙ З НАДАННЯМ БЕЗКОШТОВНОГО ВУГІЛЛЯ ПРАЦІВНИКАМ ВУГІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

На тлі буму публікацій зі сталого розвитку людства звертає увагу стаття під назвою «Нетландія чи Земля Майбутнього? Вирішення проблеми (не)сумісності між основними принципами ЦСР у Європі» [1]. Абревіатура ЦСР означає Цілі Сталого Розвитку, англійською SDG. Португальські автори, скоріше, не мали прихованих думок, але посил до роздумів дає вже перша фраза: "The 2015-2030 agenda framed Sustainable Development as a Universal venture" – Universal venture українською можна перекласти і як універсальне підприємство, і як всесвітній ризик. Можливо інтуїтивне розуміння всесвітнього ризику надихнуло згаданих аналітиків на висновок щодо потреби гармонізації стану довкілля з матеріальними тратами. І в цьому є резон, бо, як прямо надано у роботі [2], ексергетичний аналіз ігнорує такі критичні входи як капітал і праця.

Ексергія за поняттям є максимальною роботою, яку може здійснити термодинамічна система [3]. Енергетична рентабельність EROI (energy return on investment) [4, с. 25] зараз стало загальноживаним синонімом ексергетичного аналізу. Отже, енергетика живої праці залишається за межами аналізу енергетичної рентабельності. І минула робота [5] авторів цієї статті не є винятком, – дослідження наповненості екологічного рюкзака шахти з видобутку залізної руди не мають будь-яких пов'язаних з живою працею біотичних та абіотичних складових. У такому ігноруванні є певний сенс: потужність людської праці (м'язової праці) на підприємствах зараз є набагато меншою, ніж потужність технологічного обладнання

(машин). Тому ідеологи оцінки загальної енергоємності виробництва вдаються до підміни: вони враховують не витрати фізичної енергії працівників, а споживання ними енергетичних ресурсів. Щоб переконатися у цьому достатньо розглянути наукові положення, наприклад, статей [6] або [7]: у першій використовують енергетичні показники макrorівня, у другій – макроенергетичні та макроекономічні показники. Це не змінює характеру енергетичної диспропорції між людською і машинною працею – машини явно домінують. Підтвердження цьому також можна знайти у працях вітчизняних і зарубіжних науковців [8-11]. Але ситуація здатна обернутися. За положеннями Гірничого закону України «... підприємства з видобутку вугілля та вуглебудівні підприємства безоплатно надають вугілля на побутові потреби у розмірі, що визначається колективним договором» [12, ст. 43]. За Галузевою угодою між Міністерством вугільної промисловості України, іншими державними органами, власниками (об'єднаннями власників), що діють у вугільній галузі, і всеукраїнськими профспілками вугільної промисловості від 3 липня 2001 р. «безоплатне забезпечення вугіллям працівників і пенсіонерів вугільної промисловості здійснюється за нормою 5,9 т на рік (приблизно 4,2 т у.п., коментар авторів) на будинок або квартиру без центрального опалення. Списки вуглеотримувачів складаються щорічно»¹. У разі квартир з центральним опаленням діють заходи з компенсації комунальної оплати за рахунок місцевих бюджетів на надання пільг «із розрахунку вартості 3,1 тонни вугілля на побутові потреби на домогосподарство» [6]. Система є чинною і зараз, що демонструє, наприклад, складений у 2022 р. колективний договір ДП «Добропіллявугілля-видобуток»: «Безоплатне забезпечення вугіллям працівників і пенсіонерів, які отримали таке право працюючи на шахтах «Добропілляська», «Алмазна», «Білицька», «Новодонецька», «Піонер» та інших підрозділах, які увійшли до складу ДП «Добропіллявугілля-видобуток», незалежно від організаційно-правової форми попередніх підприємств, найманих і виборних працівників профспілкових органів здійснюється за нормою 5,9 т на рік на будинок...»².

¹ Галузева угода між Міністерством вугільної промисловості України, іншими державними органами, власниками (об'єднаннями власників), що діють у вугільній галузі, і всеукраїнськими профспілками вугільної промисловості від 3 липня 2001 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN65437>.

² Колективний договір ДП «Добропіллявугілля-видобуток» (2022 р.). URL: https://uszn-dobr.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/Колективний-договір-Добропіллявугілля-видобуток_compressed.pdf.

Отже, сама присутність працівника у штаті вугільного підприємства надає йому право привласнити частку виробленого продукту в розмірі майже 4,2 т у.п., що інституціонально є визначенням річного енергетичного еквіваленту його праці. Уперше норми безкоштовного вугілля в контексті визначення EROI вітчизняного палива було використано в роботі [13], але тоді дослідники не звернули уваги на масштабність енергетичного явища для підприємств з великою чисельністю персоналу. Тому метою цієї статті є доведення наявності на вугільних підприємствах енергетичного парадоксу, пов'язаного з більш високим впливом на загальну енергоємність шахт змін властивих персоналу енергетичних витрат, ніж ресурсів, що спожиті в технологічній сфері шахти.

Методи і матеріали дослідження. Мета дослідження передбачає оцінку значущості впливу енергетичних ресурсів, пов'язаних з живою працею, на функцію відгуку Y , яка є сумою повних енергетичних витрат підприємства.

$$Y = E_s + E_p, \quad (1)$$

де E_s – річні витрати електроенергії і палива по підприємству, тис. т у.п.;

E_p – енергетичні витрати живої праці за інституціональним методом по підприємству за рік, тис. т у.п.

Наряду із загальнонауковими методами (абстрагування, аналізу і синтезу) в ході досліджень використано метод Бокса-Вілсона (багатофакторного експерименту) [14].

За методом Бокса-Вілсона

$$Y = \lambda (x_1, x_2, \dots x_j), \quad (2)$$

де $\lambda(x_j)$ – саме λ є функція відгуку, на яку впливають чинники, які надані у стандартизованому вигляді (від -1 до $+1$ незалежно від їх природи).

Стандартизація значень чинників має здійснюватися за формулою

$$x_j = \frac{X_j - X_0}{I_j}, \quad (3)$$

де x_j – кодоване значення чинника;

X_j – натуральне значення чинника;

X_0 – натуральне значення основного рівня чинника (нульовий рівень);

I_j – інтервал варіювання основного рівня.

Функція відгуку постульована у виді поліному першого ступеню

$$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_j x_j, \quad (4)$$

де b_0, b_j – коефіцієнти регресії: вільний член і ті, що відповідають чинникам.

Доречно розглядати функцію відгуку, що знаходиться під впливом трьох чинників:

$X_1 = E_s$ – річні витрати електроенергії та палива по підприємству;

X_2 – питомі енергетичні витрати, що пов'язані з живою працею (норма надання безкоштовного вугілля);

X_3 – розмір підприємства (якісний чинник: велике/невелике), обумовлює обсяги витрат енергетичних ресурсів і кількість штату працівників відповідно до потужності виробництва.

$$E_p = X_2 \times N, \text{ т у.п.}, \quad (5)$$

де N – чисельність працівників, осіб;

Кожен чинник підлягає варіюванню на двох рівнях, верхньому і нижньому, тому кількість дослідів повного факторного експерименту складає 2^n , де n означає кількість чинників. При трьох чинниках кількість дослідів дорівнює 8.

Варіювання чинників має здійснюватися за певним планом-матрицею експерименту.

У роботі прийнято такі дані, що характеризують підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Дані, що характеризують підприємства та енергоємність трудовитрат

Показник	Велике підприємство	Невелике підприємство	Джерело інформації
Річна потужність з видобутку вугілля, тис. т	1150	380	[5]
Річне споживання електроенергії, тис. т у.п.	6	2	[5]
Річне споживання палива, тис. т у.п.	6	2	[5]
Сумарне річне споживання енергетичних ресурсів, тис. т у.п.	12	4	
Чисельність персоналу, осіб	4700	1960	Дані підприємства
Річна норма надання безкоштовного вугілля працівнику, т у.п./люд.	4,2		[8]

За категорією «Велике підприємство» прийнято вугільну шахту «Південнодонбаська» № 1, за категорією «Невелике підприємство» – вугільну шахту «Родинська» ДП «Мирноградвугілля» (обидві з Донецької області України).

Вугільні шахти є не лише великими споживачами електричної, а й теплової енергії, а також моторного палива. В цілому сумарні витрати палива (вугілля в котельнях, природного газу, бензину та дизельного палива) близькі до витрат електричної енергії.

Результати досліджень та їх обговорення. Дані щодо рівнів завдання чинників надано у табл. 2.

Таблиця 2

Значення рівнів завдання чинників

Чинник	Одиниця виміру	Нижній рівень	Основний рівень	Верхній рівень	Інтервал
X ₁	тис. т у.п.	10	12	14	2
		2	4	6	2
X ₂	т у.п./люд.	2	3	4	1
X ₃		Невелике підприємство		Велике підприємство	

Повному факторному експерименту з трьома чинниками відповідає матриця виду 2(3-0) (табл. 3).

Таблиця 3

План експерименту та результати обчислення енергоємності трудовитрат та функції відгуку

Номер досліджу	x ₁	x ₂	x ₃	E _{p3}	Y ₃
1	-1	-1	-1	3,9	5,9
2	1	-1	-1	3,9	9,9
3	-1	1	-1	7,8	9,8
4	1	1	-1	7,8	13,8
5	-1	-1	1	9,4	19,4
6	1	-1	1	9,4	23,4
7	-1	1	1	18,8	28,8
8	1	1	1	18,8	32,8

Умови проведення другого, наприклад, досліджу означають, що перший чинник (сумарні витрати електроенергії та палива) потрібно прийняти на верхньому рівні, другий чинник потрібно задати на нижньому рівні, всі розрахунки щодо енергоємності трудовитрат запровадити стосовно невеликого підприємства.

Отже, за умовами другого досліджу:

$$E_s = 6 \text{ тис. т у. п.};$$

$$E_p = 2,0 \times 1960 \times 10^{-3} = 3,920 \text{ тис. т у. п.};$$

$$Y = 6,0 + 3,9 = 9,9 \text{ тис. т у. п.}$$

Обробка даних табл. 3 за допомогою методів математичної статистики (регресійний аналіз) дає можливість оцінити значущість чинників та силу їх впливу на функцію відгуку. Рисунок відображає діаграму Парето, яка відповідає вказаній моделі.

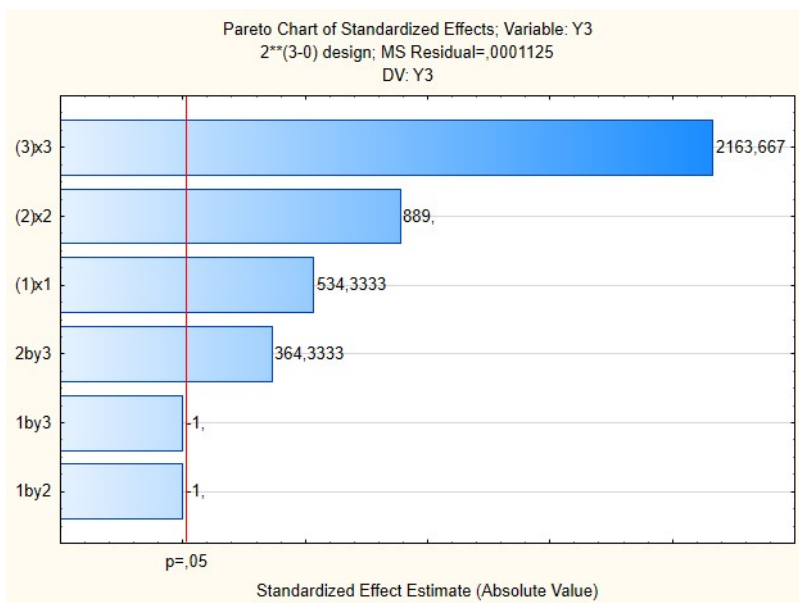


Рисунок. Діаграма Парето, що характеризує впливовість чинників x_i на функцію відгуку Y

Модель регресії за статистично значущими чинниками має вигляд

$$Y = 17,986 + 2,004x_1 + 3,333x_2 + 8,114x_3 + 1,366x_{23}. \quad (6)$$

Оскільки чинники надано у стандартизованому вимірі, значення коефіцієнту перед чинником характеризує його впливовість: найсильніший вплив на функцію відгуку, як також видно з рисунку, має чинник x_3 , далі за порядком впливу чинників на функцію відгуку йдуть другий і перший. І в цьому є парадокс – в ситуації, що розглядається, чинник, пов'язаний з чисельністю персоналу, є більш

потужним, ніж енерговитрати технологічних споживачів самого підприємства. Покажемо є й те, що статистичної значущості набув ефект парних взаємодій другого і третього чинників. Чинник парних взаємодій це добуток чинників $x_{23} = x_2 * x_3$. Якщо перемінні одного знаку, добуток має знак «плюс», якщо різного, – знак «мінус», тобто, коли зазначені перемінні знаходяться на однакових рівнях (обидва на верхньому або навпаки), вони підсилюють дію один одного, якщо знаходяться на різних рівнях (один на верхньому, другий – на нижньому) – послабляють. Інші ефекти парних взаємодій не є значущими.

Dura lex, sed lex – давня латинська приказка у перекладі означає: «Закон суворий але це закон». Виявлений парадокс має інституціональну природу: надання персоналу безкоштовного палива на побутові потреби принципово змінює картину енергетичних витрат по підприємству.

Недооцінка впливу чисельності персоналу на енергетичні аспекти діяльності підприємства здатна призвести до суттєвих помилок щодо економіки функціонування фірми.

Висновки. Проведені дослідження дозволили досягти поставленої в роботі цілі – на тлі дії положень Гірничого закону України виявлено парадокс, за яким зміни норм надання робітникам вугільних підприємств безкоштовного вугілля мають більший вплив на енергетику шахт, ніж зміни обсягів споживання енергетичних ресурсів технологічними агрегатами.

У процесі багатофакторного експерименту за методом Бокса-Вільсона визначено, що самий сильний вплив на функцію відгуку має якісний чинник, яким є розмір підприємства (велике/мале), другим за силою є вплив кількості безкоштовного вугілля, що надається робітнику, третім – споживання енергетичних ресурсів власне технологічними агрегатами шахти. Статистично значущим є також ефект парних взаємодій чинників розміру підприємства і кількості безкоштовного вугілля, що надається робітнику.

Виникнення енергетичного парадоксу має суто інституціональну природу. За існуючими положеннями, що обумовлені дією Гірничого закону України, норма надання безкоштовного вугілля становить 5,9 т на робітника/домогосподарство.

На підставі варіювання чинників за планом-матрицею експерименту одержано регресійну залежність функції відгуку від чотирьох чинників, що дозволяє прогнозувати загальні енергетичні затрати виробництва.

Література

1. Costa J., Cancela D., Reis J. Neverland or Tomorrowland? Addressing (In)compatibility among the SDG Pillars in Eu-ropе. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021. No.18. Paper 11858. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph182211858>.
2. Hau J. L., Bakshi B. R. Expanding exergy analysis to account for ecosystem products and services. *Environ. Sci. Technol.* 2004. Vol. 38. P. 3768-3777. DOI: <https://doi.org/10.1021/es034513s>.
3. Szargut J., Petela R. Exergy. Warsaw: WNT, 1965.
4. Hall C. A. S., Balogh S. and Murphy D. J. R. What is the Minimum EROI that a Sustainable Society Must Have? *Energies*. 2009. Vol. 2(1). P. 25-47. DOI: <https://doi.org/10.3390/en20100025>.
5. Череватський Д. Ю., Бойко О. В. Пергесійна модель екологічного рюкзака українського вугілля. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 41-45. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).41-45](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).41-45).
6. Giampietro M., Pimentel D. Assessment of the energetics of human labor. *Agriculture, Ecosystems & Environment*. 1990. Vol. 32 (3-4). P. 257-272, DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-8809\(90\)90164-9](https://doi.org/10.1016/0167-8809(90)90164-9).
7. Панченко Г. Г. Повна енергоємність трудовитрат. *Актуальні питання розвитку сучасної економіки, управління та адміністрування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 грудня 2019 р.)*. Київ: Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, 2019. Ч. 2. С. 43-46.
8. Білодід В. Д. Оцінювання ефективності енергетичних технологій за методологією визначення повних енергетичних витрат. *Проблеми загальної енергетики*. 2012. № 3. С. 12-18.
9. Маляренко О. Є., Станіцина В. В. Удосконалена методика визначення повної енергоємності продукції для багатопродуктових виробництв. *The problems of general energy*. 2021. № 2(65). P. 12-20. DOI: <https://doi.org/10.15407/pge2021.02.012>.
10. Бендог В. І., Комариста Б. М. Життєвий цикл продукту та оцінювання енергетичних витрат. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Хімія, хімічна технологія та екологія. 2018. № 35(1311). DOI: <https://doi.org/10.20998/2079-0821.2018.35.01>.
11. Rocco M. V. (2016). Accounting for human labour in LCA: a novel Input-Output approach. In *Atti del X Convegno della Rete Italiana LCA*. Ravenna, 2016. P. 466-474.
12. Гірничий Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 5. Ст. 433.
13. Cherevatskyi D., Atabyekov O. EROI of the Ukrainian coal. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 4 (50). С. 20-31.
14. Draper N. R. Introduction to Box and Wilson (1951) on the experimental attainment of optimum conditions. *Breakthroughs in Statistics: Methodology and Distribution*. 1992. P. 267-269. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4380-9_22.

References

1. Costa, J., Cancela, D., Reis, J. (2021). Neverland or Tomorrowland? Addressing (In)compatibility among the SDG Pillars in Eu-ropе. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, no. 18, paper 11858. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph182211858>.

2. Hau, J. L., Bakshi, B. R. (2004). Expanding exergy analysis to account for ecosystem products and services. *Environ. Sci. Technol.*, Vol. 38, pp. 3768-3777. DOI: <https://doi.org/10.1021/es034513s>.
3. Szargut, J., Petela, R. (1965). Exergy. Warsaw, WNT.
4. Hall, C. A. S., Balogh, S. and Murphy, D. J. R. (2009). What is the Minimum EROI that a Sustainable Society Must Have? *Energies*, Vol. 2(1), pp. 25-47. DOI: <https://doi.org/10.3390/en20100025>.
5. Cherevatskyi, D. Yu., Bojko, O. V. (2022). Rehresiina model ekolohichnoho riukzaka ukrainskoho vuhillia [Regression Model of Ecological Backpack Ukrainian Coal]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 41-45. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).41-45](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).41-45) [in Ukrainian].
6. Giampietro, M., Pimentel, D. (1990). Assessment of the energetics of human labor. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, Vol. 32 (3-4), pp. 257-272, DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-8809\(90\)90164-9](https://doi.org/10.1016/0167-8809(90)90164-9).
7. Panchenko, H. H. (2019). Povna enerhoiemnist trudovytrat [Full energy intensity of labor costs]. *Aktualni pytannia rozvytku suchasnoi ekonomiky, upravlinnia ta administruvannia* [Actual issues of the development of the modern economy, management and administration]: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (Part 2, pp. 43-46). Kyiv, V. I. Vernadsky Tavri National University [in Ukrainian].
8. Bilodid, V. D. (2012). Otsiniuvannia efektyvnosti enerhetychnykh tekhnolohii za metodolohiietu vyznachennia povnykh enerhetychnykh vytrat [Estimating the efficiency of energy technologies according to the methodology of determining total energy costs]. *Problemy zahalnoi enerhetyky – Problems of general energy*, 3, pp. 12-18 [in Ukrainian].
9. Maliarenko, O. Ye., Stanitsyna, V. V. (2021). Udoskonalena metodyka vyznachennia povnoi enerhoiemnosti produktsii dlia bahatoproduktovykh vyrobnystv [Improved method of determining the total energy intensity of products for multi-product production]. *The problems of general energy*. 2021. № 2(65). P. 12-20. DOI: <https://doi.org/10.15407/pge2021.02.012> [in Ukrainian].
10. Bendiuh, V. I., Komarysta, B. M. (2018). Zhyttievyy tsykl produktu ta otsiniuvannia enerhetychnykh vytrat [Product life cycle and evaluation of energy costs]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Seriya: Khimiia, khimichna tekhnolohiia ta ekolohiia – *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Chemistry, chemical technology and ecology*, 35(1311). DOI: <https://doi.org/10.20998/2079-0821.2018.35.01> [in Ukrainian].
11. Rocco, M. V. (2016). Accounting for human labour in LCA: a novel Input-Output approach. *X Convegno della Rete Italiana LCA: Proceedings of the Conference*. (pp. 466-474). Ravenna.
12. Hirnychyi Zakon Ukrainy [Mining Law of Ukraine]. (1999). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 5, art. 433 [in Ukrainian].
13. Cherevatskyi D., Atabyekov O. (2017). EROI of the Ukrainian coal. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4 (50), pp. 20-31.
14. Draper N. R. Introduction to Box and Wilson (1951) on the experimental attainment of optimum conditions. (pp. 267-269). *Breakthroughs in Statistics: Methodology and Distribution*. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4380-9_22.

Надійшла до редакції 11.09.2023 р.

В. В. Микитенко, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0002-8212-9777

e-mail: vmikitenko@ukr.net,

О. О. Амоша, к.е.н., с.н.с.

ORCID 0000-0001-5454-0836

e-mail: elenamosh7515@gmail.com,

*Інститут економіки промисловості
НАН України, м. Київ*

УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ

Постановка проблеми. Обговорюючи напрями повоєнної реконструкції як реального сектору економіки України [1; 2], так і енергетичного комплексу, вкрай необхідним є пошук засобів досягнення результатів на засадах аналізу досвіду сучасних трендів подолання економічних криз, соціальної стабілізації та забезпечення сталого господарювання. У зв'язку зі складністю цієї проблеми вважаємо за доцільне зосередитися на активізації впровадження енергосистем із елементами розподіленої генерації та удосконаленні управління забезпеченням соціальної відповідальності, яке дозволить раціоналізувати використання матеріальних, когнітивно-інформаційних, фінансових та людських ресурсів. Визнаємо, що активізація та масштабне впровадження розподіленої генерації (РГ) на реконструктивному етапі відновлення матиме значний вплив як на енергетичний сектор, так і на економіку, а також на загальну соціально-економічну регенерацію нашої країни. Зокрема, у площині: а) підвищення енергоефективності: впровадження РГ сприяє підвищенню енергоефективності економічної системи, оскільки це дозволяє використовувати енергію більш ефективно та мінімізувати втрати під час транспортування; б) зменшення залежності від імпорту енергоресурсів: збільшення обсягів виробництва енергії на місці сприятиме зменшенню залежності від імпорту енергоресурсів, що знизить ризики енергетичної нестабільності та покращить економічну безпеку країни; в) розвитку малого та середнього бізнесу: створить сприятливі умови для розвитку малого

та середнього бізнесу у сфері енергетики, забезпечуючи нові можливості для підприємництва та інновацій; г) створення робочих місць: сприятиме створенню значної кількості робочих місць у сферах будівництва, інженерії, обслуговування та технічного супроводу; д) залучення інвестицій: приверне значні інвестиції як із власних, так і з зовнішніх джерел, що сприятиме загальному економічному зростанню країни; ж) зниження викидів та покращення екології: використання більш екологічних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, сприятиме зменшенню викидів шкідливих речовин у атмосферу та покращить стан довкілля. Тобто, розвиток сфери розподіленої генерації матиме значний позитивний вплив на енергетичний сектор (локальний, регіональний, національний) та економіку України, сприяючи сталому господарюванню та покращенню якості життя громадян. Тож, постає вкрай необхідним завдання щодо зосередження уваги на проблемі ефективного управління забезпеченням соціальної відповідальності суб'єктів господарювання при розбудові та реалізації нових проєктів енергосистем із елементами РГ [3], у тому числі і у контексті поступового зростання якості життя населення територіальних утворень. На цьому шляху увагу слід привертати до того, що реконструктивні дії, заходи та процеси в енергетиці – є унікальними, тож мають враховувати постконфліктний економічний, техніко-технологічний і соціетальний стан постраждалих територій [4; 5]. Отже, процес реконструкції має бути адаптований до соціо-еколого-економічних потреб простору життєдіяльності населення шляхом, у тому числі, підвищенні рівня результативності управління забезпеченням соціальної відповідальності в системі розподіленої генерації. При цьому, соціальна відповідальність визнається авторами як активний і свідомий внесок суб'єкта господарювання у покращення соціальних, екологічних та економічних умов в районах/ регіонах чи у територіальних утвореннях, де реалізується проєкт енергетичної інфраструктури шляхом прийняття рішень та виконання дій, які враховують вплив РГ на громадські інтереси, добробут населення і стан довкілля.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми щодо нагальності визначення та реалізації пріоритетних напрямів реконструктивної організації енергетичного сектору держави та розбудови енергосистем із елементами розподіленої генерації підняті у наукових публікаціях [6-9]. Напрацювання щодо: а) управління забезпеченням соціо-екологічної сталості при розвитку нетрадиційних і відновлювальних джерел енергії – репрезентовано у [10]; б) обґрунтування методичного підходу до оцінювання економічної

стійкості енергосистем із елементами розподіленої генерації за єдиним критерієм оцінки техніко-економічних, інституціональних та соцієтальних екстернальних ефектів – послідовно розкрито у [11]; в) розроблення концепту соціальної відповідальності – представлено у [13-16]. Отже, сформувалась над актуальна потреба у фундаментальних міжгалузевих розробках, присвячених як міждисциплінарним, так і прикладним граням розвитку в Україні сучасної системи управління забезпеченням соціальної відповідальності у сфері розподіленої генерації електроенергії задля синхронного вирішення соціо-еколого-економічної проблеми в енергетиці, яка є значущою для соціально-економічної стабілізації та сталого господарювання територіальних утворень.

Мета статті – є визначення та формулювання змістовності комплексу правил щодо управління забезпеченням соціальної відповідальності в системі розподіленої генерації та її основних видів задля розробки замкненого типу алгоритму управлінських дій, а в його межах – напрацювання дієвих важелів і регуляторів із метою їх використання на реконструктивному етапі відновлення енергетичного сектору держави.

Виклад основних результатів дослідження. Об'єктивним є визнати, що важливими аспектами і правилами забезпечення соціальної відповідальності при розбудові енергосистем із *розподіленої генерації* (РГ) є [3]: а) взаємодія з громадськістю: суб'єкт господарювання повинен взаємодіяти з місцевою громадою, враховувати їхні погляди та інтереси, а також їхні побажання при розробці та реалізації проекту із РГ; б) безпека та здоров'я населення: соціально відповідальний суб'єкт господарювання має забезпечувати високі стандарти безпеки робіт та виробництва, а також дотримання вимог здоров'я і безпеки населення; в) створення робочих місць та розвиток місцевої економіки: суб'єкт господарювання має сприяти розвитку місцевої економіки шляхом створення нових робочих місць та підтримки місцевих підприємств; г) охорона довкілля і середовища життєдіяльності: соціально відповідальний підхід до реалізації проектів енергосистем із елементами РГ передбачає мінімізацію деградуючого впливу на *навколишнє природне середовище* (НПС), використання екологічно чистих технологій і здійснення комплексу регенеруючих заходів для раціоналізації використання та збереження місцевих природних ресурсів та природно-ресурсних активів у контексті забезпечення якості життя населення; д) сприяння соціальному розвитку: суб'єкти господарювання мають ініціювати та підтримувати місцеві соціальні програми і проекти, які будуть сприя-

мовані на покращення якості життя місцевого населення і здоров'я; ж) транспарентність і звітність: соціально відповідальні суб'єкти господарювання мають забезпечувати високий рівень транспарентності та регулярно звітувати про свою діяльність перед усіма зацікавленими сторонами.

При цьому, узгоджене та ефективне врахування у діяльності цих шести принципових положень забезпечення соціальної відповідності дозволить суб'єктам господарювання розвивати енергосистеми з урахуванням соціетальних, еколого-економічних та соціальних аспектів, сприяючи сталому господарюванню і розвитку територіальних утворень. Тож, виконання завдань у площині забезпечення соціальної відповідальності передбачатиме врахування різних аспектів, включаючи технічні, економічні, фінансові та соціальні вимоги, які мають бути виконанні суб'єктами господарювання при реалізації енергетичних проєктів малої генерації. По-перше – це сприяння сталому розвитку: масштабне впровадження РГ сприятиме сталому господарюванню і розвитку, забезпечуючи тим самим збалансоване використання місцевих ресурсів та мінімізацію негативного впливу на НПС. По-друге: забезпечення доступу до енергії та раціоналізація енергоспоживання: суб'єктам управління та господарювання важливо враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема, забезпечуючи вільний доступ до джерел енергії для всіх верств населення на певній території, незалежно від їхнього статусу або місця проживання. По-третє: активізація участі громади у прийнятті рішень та у реалізації проєктів енергосистем із елементами РГ із врахуванням їхніх вимог, думок і побажань щодо вирішення завдань. По-четверте: ефективне використання місцевих ресурсів, включаючи енергію та матеріали, що має бути спрямовано на зменшення відходів та максимізацію виробничої ефективності. По-п'яте: сприяння інноваціям та нововведенням, підтримка науково-прикладних досліджень і впровадження новітніх технологій задля покращення якості та стабілізації діяльності РГ. По-шосте – мають бути досягнуті: а) транспарентність та чітка звітність, при забезпеченні відкритості процесів та прийняття рішень у сфері енергетики, а також регулярне звітування перед зацікавленими сторонами; б) забезпечення культурної спадщини та збереження місцевих природних ресурсів із уникненням втрат біо- різноманіття й руйнування місцевих екосистем; в) співпраця та щільна взаємодія суб'єктів господарювання з органами влади для вирішення регуляторних питань і забезпечення усіх технологічних та бізнес процедур у відповідності національного законодавства.

Зазначені принципи положення, а також сформований концепт соціальної відповідальності [13–15] та їх підтримання сприятимуть побудові, введенні та збалансованому функціонуванню енергосистем із РГ, які враховуватимуть не лише економічні, нормативно-правові й технологічні аспекти, а й соціальні та екологічні, забезпечуючи сталу і стійку енергетичну інфраструктуру на території певного району чи регіону. Однак, наразі, в Україні існує, крім військово-економічних викликів і загроз руйнуванню і цільності національної соціально-економічної системи, певний перелік проблем і перешкод, які пов'язані із реалізацією завдань у площині забезпечення соціальної відповідальності у сфері РГ, а їх вирішення передбачає виокремлення комплексу дієвих важелів і регуляторів (табл. 1) та основних видів соціальної відповідності (табл. 2) з метою формалізації почерговості управлінських дій у контексті підвищення результативності системи управління.

Таблиця 1

Комплекс системоутворюючих важелів та регуляторів із елімінування перешкод управлінню забезпеченням соціальної відповідальності у сфері РГ *

Проблеми і перешкоди	Механізми та важелі впливу елімінування проблем і перешкод
1	2
Фінансові виклики і загрози	Залучення фінансової підтримки уряду для зменшення витрат. Розробка програм фінансування та субсидій для підприємств. Стимулювання інвестицій через податкові пільги та кредити. Розвиток інноваційних фінансових інструментів для залучення приватного капіталу. Сприяння розвитку системи «гріндіngu» (зеленого фінансування). Залучення міжнародної фінансової підтримки та інвестицій
Технічні обмеження	Встановлення технічних стандартів для забезпечення сумісності. Інвестиції у розвиток технічної інфраструктури. Проведення наукових досліджень та впровадження їхніх результатів для подолання технічних обмежень. Створення інноваційних технологій для РГ. Визначення і затвердження стандартів та технічних рішень для інтеграції зі стаціонарною електро- мережею. Розвиток та впровадження на практиці результатів досліджень з покращення технічної ефективності систем
Обмежений доступ до джерел енергії	Розробка та реалізація програм інклюзивного доступу до технологій. Зниження вартості та споживчих цін на розподілену генерацію. Забезпечення доступу до фінансових інструментів для всіх слоїв населення територіального утворення. Сприяння програмам соціальної інклюзії та вдосконалення й поширення системи соціальних підтримок. Співпраця з неприбутковими організаціями та місцевими урядами у контексті розширення доступу до енергетичних послуг і отримання їх високої якості. Визначення економічно доступних моделей власності на обладнання РГ. Розроблення та реалізація програм із соціального захисту та підтримки вразливих груп населення

1	2
Регуляторні виклики	Удосконалення законодавства та створення регуляторних рамок. Встановлення стимулів для компаній, які працюють у сфері РГ. Проведення публічних консультацій для формування регуляторних рішень. Розробка й обґрунтування дієвих механізмів швидкого впровадження та оновлення важелів і регуляторів. Взаємодія із зацікавленими сторонами для формування ефективних правил. Запровадження і притримання принципів горизонтального управління для координації дій різних відомств й інституцій
Енергетична безпека та надійність	Розробка та впровадження стандартів забезпечення безпеки. Підтримка науково-прикладних досліджень щодо підвищення надійності енергосистем із елементами РГ. Визначення процедур взаємодії й узгодження дій РГ та централізованої генерації. Вдосконалення систем моніторингу та прогнозування для підвищення надійності. Запровадження механізмів аварійного відновлення та ефективного управління кризовими ситуаціями й порушеннями режимів функціонування РГ. Забезпечення інтероперабельності між різними енергетичними системами. Розроблення та участь у медико-соціальних і громадських програмах здоров'я населення
Економічні виклики	Збільшення прозорості та надання фінансових гарантій. Розробка бізнес-моделей, що сприяють ефективності та сталості функціонування РГ. Залучення інвесторів шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату. Залучення до участі урядових агентств для підтримки соціально відповідальних проєктів. Створення стабільного енергетичного ринку та усунення адміністративних бар'єрів. Розробка та реалізація на практиці економічно вигідних програм із енергозбереження та енергоефективності
Низька освіченість громадян	Інформаційні кампанії та освітні програми для громадян. Забезпечення доступу до навчальних ресурсів та інформатизації суспільства. Співпраця з ЗМІ для підвищення обізнаності громадськості. Розробка освітніх курсів про технології, матеріали та про переваги використання РГ. Використання медіа та соціальних мереж для розповсюдження інформації про нові проєкти енергосистем із елементами РГ. Залучення викладачів професійних училищ та науково-викладацького складу освітніх установ до програм сприяння освіченості у сфері РГ. Розробка та реалізації проєктів із освітньої інклюзії – для забезпечення доступу до якісної освіти й інформування всіх шарів суспільства про переваги РГ

* Сформульовано та систематизовано авторами за урахування [3; 6; 8-10].

Таблиця 2

Основні види соціальної відповідальності у сфері РГ *

Види	Сутність та зміст виду соціальної відповідальності
1	2
Екологічна відповідальність	Використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) – зменшення використання вугільних або інших джерел, що спричиняють викиди CO ₂ , на користь відновлюваних джерел, таких як сонячна, вітряна, гідро- та геотермальна енергія. Мінімізація впливу на довкілля – розробка та впровадження технологій і методів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на природу та екосистеми. Енергоефективність - спрямована на забезпечення оптимального використання енергії та підвищення енергоефективності РГ. Управління відходами – розробка та запровадження систем відновлення й утилізації відходів, що виникають в процесі РГ. Моніторинг та звітність – формування і встановлення систем моніторингу та звітності за екологічними показниками для стеження за впливом РГ на довкілля

1	2
Нормативно-правова (юридична) відповідальність	Відповідність законодавству – забезпечення повної відповідності до всіх чинних законодавчих актів та нормативів, які регулюють діяльність в сфері РГ. Ліцензування та сертифікація – отримання необхідних ліцензій та сертифікатів для ведення діяльності в галузі РГ. Взаємодія з регуляторами – співпраця та взаємодія з енергетичними регуляторами та іншими компетентними владними органами для вирішення питань ліцензування та внесення змін в регулятивні рамки. Чіткість та доступність законодавства – закони та нормативні акти мають бути чіткими, легко доступними і зрозумілими для суб'єктів господарювання та громадськості, що сприятиме усвідомленню вимог і обов'язків, допомагатиме уникнути непорозумінь та порушень. Контроль за виконанням нормативів – розроблення, встановлення та затвердження внутрішніх норм і нормативів. Ефективний механізм контролю – наявність та встановлення ефективних органів контролю і нагляду, які мають відповідні повноваження та ресурси для вжиття заходів при порушенні нормативів (включаючи державні служби, інспекції, комітети чи агентства). Санкції та відповідальність – наявність заздалегідь визначених санкцій за порушення законодавства, які відповідають характеру та важливості порушень (відповідальність має бути пропорційною порушенню). Транспарентність та звітність – забезпечення відкритості та доступності інформації про результати контролю, а також проведені заходи і застосовані санкції, що підвищує рівень довіри громадськості до системи контролю. Залучення громадськості до контролювання – забезпечення можливості участі громадськості у моніторингу та контролі за дотриманням нормативів, що включатиме механізми звернення до громадськості, консультації, публічні слухання й обговорення тощо. Проактивний підхід до реалізації відповідальності, таких як консультації з суб'єктами права, надання рекомендацій, які сприяють виконанню нормативів, а не лише покаранню за порушення. Адаптація до змін і трансформацій – гнучкість системи контролю для адаптації до нових викликів, технологічних змін та змін у суспільстві – вимагатиме постійного удосконалення законодавства, яке має відповідати динаміці розвитку і функціонування галузі, як і економіки країни, загалом. Захист від рейдерства та корупції – формування, розробка та забезпечення механізмів із запобігання рейдерству, корупції та будь-якій недобросовісній практиці в процесі контролю та нагляду
Соціальна взаємодія з громадськістю	Включає активний діалог та партнерство з місцевою громадою під час планування, розробки та експлуатації систем із РГ. Забезпечення участі громади у прийнятті управлінських рішень та врахування їхніх потреб, вимог та обтяжень. Розширення співпраці з неприбутковими організаціями за спільними проєктами РГ, яка спрямована на охорону природи і довкілля. Розвиток громадської свідомості та освіта – розширення освіти та поглиблення свідомості населення щодо проблем охорони довкілля та їх впливу за результатами реалізації проєктів РГ, що включатиме кампанії інформування, освітні програми та заходи, спрямовані на підвищення екологічної грамотності. А, також забезпечення участі громадськості та місцевих спільнот у прийнятті рішень, пов'язаних із охороною довкілля.
Створення робочих місць. Розвиток місцевої економіки	Включає ініціативи, спрямовані на створення нових робочих місць та сприяння економічному розвитку місцевих спільнот через активізацію діяльності нетрадиційної енергетики та розбудову енергосистем РГ. Розвиток місцевих підприємств і підтримка соціальних програм.
Охорона довкілля	Визначає заходи та ініціативи для мінімізації впливу РГ на НПС і середовище життєдіяльності. Використання чистих технологій, зменшення викидів та стимулювання використання відновлюваних джерел енергії. Затвер-

1	2
	дження законодавчих норм для створення стандартів та обґрунтування вимог діяльності, пов'язаної з охороною довкілля. Суворі нормативи та штрафи за порушення можуть стимулювати підприємства та громадян дотримуватися високих стандартів екологічної безпеки. Введення економічних заохочень – використання економічних механізмів, таких як податкові винятки, субсидії або інші фінансові заохочення для тих, хто вирішує внести позитивний внесок у сферу охорони довкілля. Розбудова дієвої системи екологічної сертифікації, яка дозволяє визначити та відрізнити екологічно відповідальні продукти та послуги. Збільшення обсягів технологічних інновацій у сфері РГ при заохоченні розвитку та впровадженні екологічно чистих технологій РГ, які допомагають зменшити вплив на НПС та раціоналізувати використання місцевих ресурсів. Соціальна відповідальність підприємств при залученні бізнесу у сфері охорони НПС та реалізації зелених ініціатив і програм екологічного управління; тощо
Сприяння соціальному розвитку	Передбачає реалізацію соціальних програм та ініціатив, спрямованих на поліпшення якості життя та соціального благополуччя місцевого населення. Це може включати освітні та культурні проекти, програми у сфері підвищення здоров'я та якості життя місцевого населення; тощо
Корпоративна соц. відповідальність	Передбачає реалізацію відповідальних бізнес-практик та участь у соціальних та благодійних ініціативах. Компанії, що займаються РГ, мають, враховуючи специфіку, реалізовувати власний внесок у соціальний розвиток
Транспарентність та звітність	Орієнтована на надання відкритої інформації щодо діяльності у сфері РГ. Звітність про соціальні та екологічні впливи (навантаження), участь у публічних обговореннях та регулярне інформування громадськості про наслідки і результати введення у практику проектів із РГ
Взаємодія з місцевими органами влади	Організація щільної співпраці з місцевими органами влади задля вирішення питань із ліцензування, забезпечення стабільності роботи систем із РГ та розвитку енергетичної інфраструктури
Сприяння енергоефективності та освіті	Включає ініціативи щодо підвищення рівня енергоефективності у місцевих громадах та надання інформаційної підтримки у площині підвищення ефективності використання енергії та результативності функціонування енергосистем із елементами РГ

* Визначено та систематизовано авторами за урахування обґрунтувань, репрезентованих у [3; 9; 14-16].

Вирішення вказаних проблем та елімінування перешкод вимагатиме спільних синхронних зусиль уряду, бізнесу, громадськості та науково-дослідницьких організацій. А, створення стабільного регулюючого середовища, розвиток технічних стандартів і нормативів, надання підтримки для соціально відповідальних ініціатив – сприятиме подоланню цих перешкод і проблем.

Визнаємо, що у сфері РГ існують різні аспекти соціальної відповідальності, які можуть класифіковані авторами за видами (див. табл. 2). Із приведено переліку, саме екологічна та нормативно-правова (юридична) соціальна відповідальність мають стати ключовими аспектами у сфері забезпечення соціальної відповідальності, оскільки орієнтовані вони, більшою мірою, на забезпечення екологічно чистих технологій і відповідності провадження технологічних

та управлінських процедур до всіх законодавчих і нормативних вимог задля досягнення результативності. Поряд із цим, зазначимо, що приведений перелік механізмів, важелів і регуляторів (див. табл. 1) не є кінцевим для упередження наявних проблем й елімінування перешкод у площині створення сприятливого середовища у сфері РГ та забезпечення більш сталого і соціально відповідального її розвитку. Однак, пропонований комплекс системно регулюючих заходів може допомогти створити гармонійне середовище у сфері РГ, враховуючи фінансові, технічні, технологічні, соціальні, екологічні і, навіть, психологічні та медико-соціальні аспекти розвитку національної енергетичної системи. Вважаємо за доцільне визнати необхідність розроблення алгоритму управлінських дій для забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання у сфері РГ, що має нагальне значення з кількох причин, оскільки, його запровадження забезпечить такі результати, приведені у табл. 3.

Таблиця 3

Соціо-еколого-економічні результати реалізації дії важелів і регуляторів соціальної відповідальності у сфері розподіленої генерації*

Результати впровадження	Сутність та зміст результатів реалізації дії важелів і регуляторів соціальної відповідальності
1	2
Соціальна легітимізація	Забезпечення соціальної відповідальності дозволяє суб'єктам управління, а також підприємствам і організаціям легітимізувати свою діяльність в очах громадськості, наукової спільноти та зацікавлених сторін. Такий підхід допомагає створити довіру та підтримку з боку споживачів, інвесторів, регуляторів і громад
Мінімізація ризиків і витрат	Адекватний реальним процесам алгоритм забезпечення соціальної відповідальності допомагає уникнути можливих конфліктів із громадськістю, владою чи іншими зацікавленими сторонами. Безпомилково розроблений алгоритм управління може сприяти вчасному виявленню та управлінню соціальними ризиками
Сприяння сталому господарюванню і розвитку	Алгоритм управління забезпеченням соціальної відповідальності, враховуючи принципи сталого розвитку і господарювання, буде спрямовано на забезпечення гомеостазу та гармонії між економічними, енергетичними, екологічними та соціальними аспектами, що сприятиме довгостроковому успіху проєктів та збереженню місцевих ресурсів і активів
Універсальність та адаптивність управлінських дій	Розроблення гнучкого й адаптивного алгоритму забезпечує його використання для реалізації проєктів із РГ у різних регіонах та ситуаціях, уточнюючи його послідовність за урахування пріоритетності або ж специфічності вимог щодо реалізації певних видів соціальної відповідальності
Взаємодія із зацікавленими сторонами	При поетапній реалізації заходів за алгоритмом управлінських дій у разі врахування, у повній мірі, інтересів різних зацікавлених сторін, місцевих громад, екологічних організацій, регуляторів, споживачів, інвесторів – то, усі вони мають/ будуть підтримувати впровадження проєктів із РГ, що є ключовим для досягнення їх успішності

1	2
Чітка звітність та її відкритість	Визначеність механізмів звітності та відкритості стосовно соціальних і екологічних впливів проекту із РГ у алгоритмі управлінських дій, допоможе виявити успіхи та проблеми в області соціальної відповідальності
Прийнятність принципів етики та корпоративної соціальної відповідальності	Реалізація дії системоутворюючих важелів та регуляторів: а) сприятиме створенню суспільно відповідальної корпоративної культури; б) дозволить досягти результативності стратегічного планування для довгострокового позитивного впливу введених проєктів енергосистем із РГ на розвиток територіальних утворень.

* Визначено, обгрунтовано та систематизовано авторами статті.

На авторське переконання алгоритм управлінських дій із забезпечення соціальної відповідальності у сфері РГ (рис. 1 і табл. 4) має бути формалізованим у замкненому циклі реалізації завдань і, відповідно, інтегрованим, системним та спрямованим на забезпечення ефективного вирішення усього комплексу питань – крім економічних, техніко-технологічних, соціальних та екологічних, ще й антикорупційних, оскільки, функціонування енергетичного ринку в Україні має, наразі, суттєві корупційні ризики, які слід елімінувати.

Тож, у цій площині, автори підтримують міркування та переконання [12] щодо нагальності розробки та реалізації дієвого антикорупційного комплексу завдань та дій при управлінні бізнесом і, відповідно, синхронно, із соціо-еколого-економічним забезпеченням соціальної відповідальності.

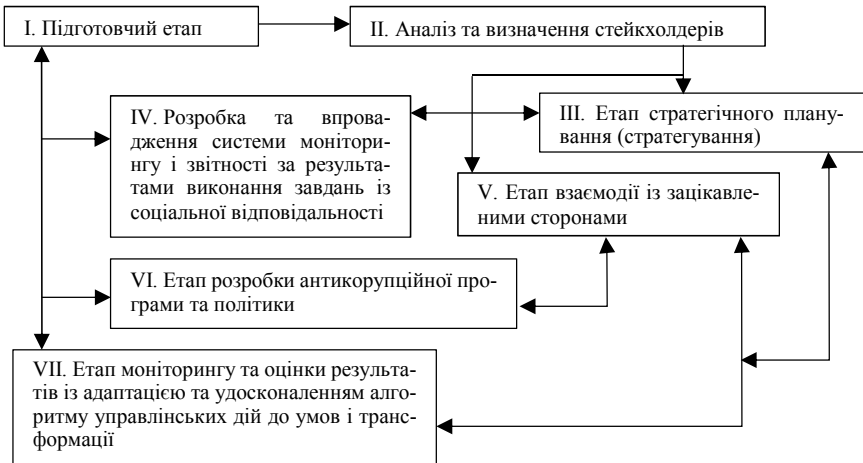


Рисунок. Послідовність реалізації етапів алгоритму управлінських дій із забезпечення соціальної відповідальності у сфері розподіленої генерації (авторська розробка)

Таблиця 4

Алгоритм управлінських дій із забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання при розбудові та реалізації проєктів енергосистем із елементами РГ *

Крок	Змістовність дій	Опис процедур
1	2	3
<i>Етап 1. Підготовчий. Обґрунтування вимог до соціальної відповідальності. Визначення проблем і перешкод на шляху забезпечення соціальної відповідальності. Розробка механізмів та регуляторів вирішення соціо-еколого-економічних і технологічних проблем</i>		
1	Обґрунтування вимог до соціальної відповідальності суб'єктів господарювання	Ретельно обґрунтувати вимоги до соціальної відповідальності, враховуючи характеристики територіального утворення, специфіку галузі, локальні особливості та міжнародні стандарти
2	Стартовий аналіз умов та масштабів стратегічного потенціалу	Провести аналіз технологічних, економічних, соціальних та екологічних аспектів і, відповідно, наявних активів у контексті розбудови і реалізації проєкту енергосистеми з елементами РГ
3	Аналіз проблем та перешкод	Провести аналіз, ідентифікувати проблеми і перешкоди, які можуть виникнути під час реалізації проєкту. Визначити їхній вплив на соціальну відповідальність
4	Визначення можливих ризиків і витрат	Оцінити можливі ризики та витрати, пов'язані з реалізацією соціально відповідальних ініціатив та визначити потреби у забезпеченні необхідних резервів в бюджеті та часовому графіку
5	Аналіз ризиків корупції	Аналіз ризиків корупції, специфічних для галузі та локального контексту. Встановити де і які конкретно ризики можуть виникнути під час реалізації соціально відповідальних проєктів нових енергосистем із РГ
6	Ідентифікація зон вразливості та їх масштабів	Визначення зон вразливості, де корупційні практики можуть бути особливо небезпечними. Це може включати управління закупівлями, взаємодію з підрядниками, розподіл благодійності та інші сфери діяльності за проєктом
<i>Етап 2. Аналіз та визначення стейкхолдерів. Здійснення стартового аналізу соціетальних та екологічних аспектів соціальної відповідальності. Визначення стейкхолдерів та зацікавлених сторін</i>		
7	Визначення стейкхолдерів та зацікавлених сторін	Ідентифікувати всіх зацікавлених сторін, включаючи місцеві громади, екологічні групи, інвесторів тощо
8	Створення плану взаємодії із стейкхолдерами	Визначити механізми взаємодії зі стейкхолдерами та механізми, важелі і регулятори звітування про соціальну відповідальність і, відповідно, перелік показників
9	Визначення масштабів участі зацікавлених сторін	Встановити площини, терміни та умови залучення зацікавлених сторін, такі як представники громадськості, неприбуткові організації та інші групи, для визначення їхніх потреб та отримання пропозицій щодо розробки антикорупційних заходів
10	Враховання екологічних аспектів у проєкті	Гарантування та врахування і впровадження технологій та методів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на НПС і середовище життєдіяльності у контексті забезпечення якості життя населення
11	Враховання соціетальних аспектів у проєкті з РГ	Аналіз соціетальних потреб за результатами аналізу потреб і очікувань, враховуючи потреби місцевої громади та інших зацікавлених сторін. Залучення Стейкхолдерів до оцінки соціетальних аспектів, такі як місцеві громади, неприбуткові організації,

Продовження табл. 4

1	2	3
		представники галузі та інші, для збору думок та врахування їхніх поглядів. Здійснити соціальну імпакт-оцінку з ідентифікацією соціального впливу проекту, визначаючи позитивні та негативні аспекти для різних соціальних груп в межах територіального утворення
<i>Етап 3. Стратегічне планування. Розробка стратегії соціальної відповідальності. Створення плану взаємодії із стейкхолдерами</i>		
12	Формулювання та розроблення стратегії соціальної відповідальності	Розробити стратегію, яка визначає, яким чином проект із РГ відповідатиме соціальному викликам і сприятиме сталому господарюванню і розвитку. Сформулювати домінуючі стратегії, яка б враховувала інтереси всіх зацікавлених сторін. При цьому, у стратегії: а) врахувати особливості місцевої культури та традицій при проектуванні та реалізації проекту з РГ; б) передбачити план соціального діалогу з зацікавленими сторонами, забезпечуючи відкритий обмін інформацією та здійснюючи постійні консультації; в) реалізувати завдання зі сприяння соціальній інклюзії, заходи, які спрямовані на включення різних соціальних груп у користування та розвиток проекту з РГ; г) визначити масштаби створення робочих місць та розвитку навичок як працівників проекту, так і жителів місцевої громади; д) визнати концепт етичної поведінки та корпоративної культури з розробкою кодексу; ж) передбачити програми співпраці з місцевими органами влади для забезпечення взаємодії та вирішення соціальних питань; з) розробити систему моніторингу та звітності за соціальними показниками проекту з РГ, щоб інформувати зацікавлені сторони та забезпечувати прозорість
13	Розробка комплексу механізмів вирішення проблем і відповідних важелів та регуляторів	Розробити конкретні механізми та стратегії для вирішення індивідуальних проблем та виправлення виявлених негативних аспектів
14	Розроблення та впровадження системи економічних заохочень	Розглянути можливість використання економічних заохочень для тих, хто приймає активну участь у соціально відповідальних ініціативах даного проекту
<i>Етап 4. Розробка та впровадження системи моніторингу і звітності за результатами виконання завдань із соціальної відповідальності</i>		
15	Розробка та впровадження системи моніторингу та звітності	Розробити й уточнити процедури системи моніторингу для відстеження реалізації соціально відповідальних ініціатив та системи звітності для інформування зацікавлених сторін. Визначити економіко-статистичні показники для системи моніторингу та періодичних оцінок ефективності антикорупційних заходів та внесення коректив відповідно до результатів
16	Впровадження механізмів звітності	Розробити та впровадити систему моніторингу і звітності за екологічними та соціальними показниками
17	Впровадження ефективних стандартів безпеки та екології	Застосування високих стандартів безпеки та охорони довкілля під час робіт і експлуатації енергосистеми з елементами РГ

Закінчення табл. 4

1	2	3
<i>Етап 5. Взаємодія із зацікавленими сторонами. Залучення місцевої громади та громадськості. Співпраця з неприбутковими організаціями</i>		
18	Планування комунікаційної стратегії	Розробити стратегію комунікацій, яка включає в себе ефективні механізми спілкування зі стейкхолдерами та громадськістю, особливо при розкритті негативних аспектів та спробах їх вирішення
19	Залучення місцевої громади	Сприяти участі місцевих громад та громадськості у процесах прийняття рішень та розбудові енергосистеми
20	Співпраця з владними органами	Визначення засобів і методів ущільнення співпраці з владними органами та органами законодавчої влади для виявлення і покарання корупційних порушень
21	Співпраця з неприбутковими організаціями	Здійснити співпрацю з неприбутковими організаціями та громадськими ініціативами для забезпечення об'єктивного оцінювання та підтримки соціальних ініціатив
22	Організація навчальних заходів	Проводьте регулярні навчальні заходи для персоналу щодо принципів антикорупційної діяльності, етичних норм та обов'язків.
<i>Етап 6. Розробка антикорупційної програми. Аналіз ризиків корупції та ідентифікація зон вразливості. Розробка антикорупційної політики та плану дій</i>		
23	Розробка антикорупційної політики та плану дій	Розробка конкретної антикорупційної політики та плану дій, які враховують усі визначені ризики і проблеми. Сформування комплексу механізмів запобігання, виявлення та врегулювання корупційних випадків
24	Створення внутрішніх контрольних механізмів	Розроблення комплексу внутрішніх контрольних механізмів, які допомагатимуть виявляти та усувати корупційні ризики (системи регулярних аудитів та звітності, інші механізми і засоби контролю)
25	Розробка проактивних заходів	Розробка проактивних заходів для запобігання корупції, такі як навчання персоналу, розробка кодексу етики, встановлення ефективних механізмів виявлення конфліктів інтересів тощо
<i>Етап 7. Моніторинг та оцінка. Періодичний моніторинг та оцінка ефективності функціонування проєкту енергосистеми з елементами РГ та реалізації антикорупційних заходів. Адаптація та удосконалення, оновлення алгоритму з огляду на реальні трансформації й умови функціонування суб'єктів господарювання</i>		
26	Моніторинг виконання плану	Регулярний моніторинг виконання плану соціальної відповідальності та коригування змістовності заходів за необхідності (у тому числі і антикорупційних)
27	Оцінка та підсумки за результатами реалізації проєкту	Оцінити вплив проєкту на соціальні та екологічні аспекти розвитку територіального утворення, підготувати звіт та внести корективи на майбутнє
28	Адаптація та оновлення алгоритму	Регулярно уточнювати та адаптувати алгоритм відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також враховуючи отриманий досвід при реалізації відповідного типу проєктів

* Розроблено та обгрунтовано авторами за урахування доробку [3; 5].

Висновки. Певним чином підсумовуючи викладене авторами, визнаємо, що запропонований до використання алгоритм (за сімома етапами у складі з 28 кроків) управлінський дій (див. табл. 4) замкненого типу може включати й інші додаткові кроки, які допо-

магатимуть систематизувати й деталізувати змістовність процедур як на підготовчому, так і на етапі моніторингу й оцінки і, відповідно, при стратегуванні, передбачаючи вирішення специфічних для певної території проблем та усунення перешкод у контексті забезпечення соціальної відповідальності у сфері РГ. При цьому, запропонований алгоритм відзначається кількома перевагами у порівнянні з попередніми напрацюваннями науковців і практиків: I) систематизацією та комплексністю: включає в себе кроки та етапи, які дозволяють систематизувати різні аспекти управління соціальною відповідальністю, що дозволяє підходити до управління комплексно, охоплюючи всі необхідні аспекти забезпечення сталого господарювання і розвитку у контексті забезпечення якості життя населення територіальних утворень; II) залученістю до реалізації соціо-еколого-економічних стратегій зацікавлених сторін, оскільки замкнені процедури алгоритму акцентують увагу та локалізують зусилля на залученні зацікавлених сторін, включаючи місцеву громаду і громадські організації, що дозволяє забезпечити їх широку участь та врахування різних поглядів на соціальну відповідальність; III) опрацьованістю процедур за підготовчим етапом, детальність напрацювань за яким дозволяє передбачити можливі проблеми, визначити стратегії їх вирішення та враховувати фінансові, технологічні та технічні аспекти; IV) розробленістю антикорупційної програми, що допомагає акцентувати увагу на надважливій сфері управління, що сприятиме попередженню корупційних ризиків та підвищенню прозорості в енергетичному секторі; V) передбаченням екологічних наслідків, визнаючи пріоритетність екологічних чинників у забезпеченні соціальної відповідальності, що є надважливим на повоєнному етапі відновлення національної економіки; VI) постійним моніторингом та адаптацією процедур, що дозволяє уточнювати і коригувати стратегію управління соціальною відповідальністю у сфері РГ до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі та враховувати отриманий досвід вже за реалізованими проектами; VII) формуванням етичної культури в системі управління проектом РГ, що важливо для розвитку соціетальних і екологічних практик в енергетичній сфері.

Загалом, запропонований до використання алгоритм передбачає врахування різноманітних аспектів управління соціальною відповідальністю та забезпечення комплексного й системного підходу до цього питання у контексті розбудови та введення енергосистем із елементами розподіленої генерації. Адже, дієва соціальна відповідальність – може стати ключовим аспектом успішної регенерації

енергетичного сектору України. Запровадження ефективного алгоритму управлінських дій у сфері розподіленої генерації замкненого типу відкриває нові можливості, генеруючи системні ознаки до стабілізації національної енергосистеми та сталого господарювання територіальних утворень. Завдяки реалізації дії замкненого алгоритму можна: підвищити доступність енергії для всіх верств населення; знизити енергетичні витрати та покращити енергоефективність; забезпечити екологічну чистоту та стійкість енергетичного сектору; стимулювати інноваційні зрушення та реконструктивну просторову організацію енергетичних господарських систем, спрямовану на покращення якості життя громадян.

Література

1. Гриценко А. А., Геєць В. М., Небрат В. В., Дейнеко Л. В. та ін. *Реконструктивний економічний розвиток: основні напрями, ефективність і соціальна справедливість*: моногр.; за ред. акад. НАН України Гейця В. М., чл.-кор. НАН України Гриценка А. А. Київ, 2016. 240 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/scc/2.pdf>.
2. Бистряков І. К. Шляхи реструктуризації господарських систем. Київ: ІЕПСР НАН України, 2022. URL: <https://ecos.kiev.ua/news/view/1196>.
3. Микитенко В. В., Амоша О. О. Соціальна відповідальність суб'єктів господарювання при розбудові та реалізації проектів енергосистем із елементами розподіленої генерації. *Україна та світ: виміри сьогодення*: кол. моногр. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 107 – 117.
4. Алимов О. М., Амоша О. І., Кузьменко Л. М., Микитенко В. В. та ін. Розбудова в Україні економіки соціетального типу в контексті її сталого розвитку. *Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми*: кол. монографія. Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2014. С. 132 – 159.
5. *Незалежна Україна в координатах сталого розвитку*: монографія / В. В. Микитенко, Ю. Б. Порохнявий, Д. О. Микитенко, С. М. Шкарлет, В. Ю. Худолей, І. М. Крейдич, І. М. Лицур, Л. І. Льчук, В. В. Корнеев, Н. М. Шелудько. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Чернігів: ЧНТУ, 2019. 770 с.
6. Гнатів А. В., Аргун Щ. В., Багач Р. В. та ін. Аналіз найбільш поширених методів визначення стійкості енергетичних систем. *Автомобіль і електроніка. Сучасні технології*. 2021. Вип. 20. С. 17-26. DOI: <https://doi.org/10.30977/VEIT.2021.20.0.02>.
7. Чернюк А. М., Кирисов І. Г., Черевик Ю. О. Аналіз перспектив розвитку систем розподіленої генерації електроенергії в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 239-246. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2021.3/36>.
8. Лежнюк П. Д., Ковальчук О. А., Нікіторович О. В., Кулик В. В. *Відновлювані джерела енергії в розподільних електричних мережах*: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2014. 204 с.
9. Розподілена генерація електроенергії – глобальні тенденції розвитку. URL: <http://uare.com.ua/novyny/453-rozpodilena-generatsiya-elektroenergiji-globalni-tendentsiji-rozvitku.html>.
10. Ангурець О., Хазан П., Чернохова М., Гавранек М. та ін. Наслідки для доквілля війни Росії проти України. Київ: ГО «Зелений Світ – Друзі Землі» та ГО «Аrnika», 2023. 84 с.

11. Амоша О. І., Микитенко В. В. Методичний підхід до оцінювання стійкості енергосистем за композитним показником. *Економічний вісник Донбасу*, 2023. № 2(72). С. 4 – 13. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-4-13](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-4-13).

12. Дацко К. П., Теличко О. А. Антикорупційний комплекс в управлінні бізнесом. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету "Одеська юридична академія". Сер.: Господарське право*. 2020. Вип. 4. С. 59-64. DOI: <https://doi.org/10.32837/chem.v0i4.128>.

13. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: монографія. Рівне: НУВГП, 2014. 217 с.

14. Грішнова О. А., Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність як система. *Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку*: монографія / ред. А. М. Колот. Київ, 2012. Розд. 1. С. 9-138.

15. Грішнова О. А. Брінцева О. Г. Впровадження екологічної відповідальності в практику менеджменту вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 10. С. 12–18.

16. Карпенко О. О., Мандзюк Н. К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219>.

References

1. Hrytsenko, A. A., Heiets, V. M., Nebrat, V. V., Deineko, L. V. et al. (2016). Rekonstruktyvnyi ekonomichnyi rozvytok: osnovni napriamy, efektyvnist i sotsialna spravedyvist [Reconstructive economic development: main directions, efficiency and social justice]. Kyiv. Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/scc/2.pdf>. [in Ukrainian].

2. Bystriakov, I. K. (2022). Shliakhy restrukturyzatsii hospodarskykh system [Ways of restructuring economic systems]. Kyiv, IEPSSR of NAS of Ukraine. Retrieved from <https://ecos.kiev.ua/news/view/1196> [in Ukrainian].

3. Mykytenko, V. V., Amosha, O. O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist subiektiv hospodariuvannya pry rozbudovi ta realizatsii proektiv enerhosystem iz elementamy rozpodilenoii heneratsii [Social responsibility of business entities in the development and implementation of power system projects from distributed generation elements.]. *Ukraina ta svit: vymiry sohodennia* [Ukraine and the world: dimensions of the present]. (pp. 107-117). Kharkiv, SG NTM "New Course" [in Ukrainian].

4. Alymov, O. M., Amosha, O. I., Kuzmenko, L. M., Mykytenko V. V. et al. (2014). Rozbudova v Ukraini ekonomiky sotsiietalnoho typu v konteksti yii staloho rozvytku [Development of a social-type economy in Ukraine in the context of its sustainable development]. *Pershyi etap modernizatsii ekonomiky Ukrainy: dosvid ta problemy* [Pershyi etap modernizatsiyi ekonomiky Ukrayiny: dosvid ta problem]. (pp. 132-159). Zaporizhzhia, KPU [in Ukrainian].

5. Mykytenko, V. V., Porokhnyavy, Yu. B., Mykytenko, D. O. et al. (2019). Nezalezhna Ukrainy v koordynatakh staloho rozvytku [Independent Ukraine in the coordinates of sustainable development]. 2nd ed., revision and additional. Chernihiv, ChNTU. 770 p. [in Ukrainian].

6. Hnatov, A. V., Arghun, Sh. V., Bagach, R. V. et al. (2021). Analiz naibilsh poshyrenykh metodiv vyznachennia stiikosti enerhetychnykh system [Analysis of the most common methods of determining the stability of energy systems]. *Avtomobil i elektronika. Suchasni tekhnolohii – Car and electronics. Modern technologies*, 20, pp. 17-26. DOI: <https://doi.org/10.30977/VEIT.2021.20.0.02> [in Ukrainian].

7. Cherniuk, A. M., Kyrysov, I. H., Cherevyk, Yu. O. (2021). Analiz perspektyv rozvytku system rozpodilenoї heneratsii elektroenerhii v Ukraini [Analiz perspektyv rozvytku system rozpodilenoї heneratsii elektroenerhiyi v Ukraini]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Tekhnichni nauky – Academic notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Technical Sciences*, Vol. 32(71), Issue 3, pp. 239-246. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2021.3/36> [in Ukrainian].
8. Lezhniuk, P. D., Kovalchuk, O. A., Nikitorovych, O. V. et al. (2014). Vidnovliuvani dzherela enerhii v rozpodilnykh elektrychnykh merezhakh [Renewable energy sources in distribution electric networks]. Vinnytsia, VNTU [in Ukrainian].
9. Rozpodilena heneratsiia elektroenerhii – hlobalni tendentsii rozvytku [Distributed power generation – global development trends]. Retrieved from <http://uare.com.ua/novyny/453-rozpodilena-generatsiya-elektroenergiyi-globalni-tendentsiji-rozvitku.html> [in Ukrainian].
10. Anhurets, O., Khazan, P., Chernokhova, M. et al. (2023). Naslidky dlia dovkillia viiny Rosii proty Ukrainy [Environmental consequences of Russia's war against Ukraine]. Kyiv, NGO "Green World – Friends of the Earth" and NGO "Arnika". 84 p. [in Ukrainian].
11. Amosha, O. I., Mykytenko, V. V. (2023). Metodychni pidkhid do otsiniuvannia stiičnosti enerhosystem za kompozytnym pokaznykom [Methodical approach to assessing the stability of power systems using a composite indicator]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2(72), pp. 4-13. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-4-13](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-4-13) [in Ukrainian].
12. Datsko, K. P., Telychko, O. A. (2020). Antykoruptsiyni kompleks v upravlinni biznesom [Anti-corruption complex in business management]. *Visnyk Chernivetskoho fakultetu Natsionalnoho universytetu "Odeska yurydychna akademiia". Ser.: Hospodarske pravo – Bulletin of the Chernivtsi Faculty of the National University "Odesa Law Academy". Ser.: Commercial law*, 4, pp. 59-64 DOI: <https://doi.org/10.32837/chem.v0i4.128> [in Ukrainian].
13. Hrishnova, O. A., Mishchuk, G. Yu., Oliinyk, O. O. (2024). Sotsialna vidpovidalnist u trudovykh vidnosynakh: teoriia, praktyka, rehuliuвання ryzykiv [Social responsibility in labor relations: theory, practice, risk management]. Rivne, NUVHP, 217 p. [in Ukrainian].
14. Hrishnova, O. A., Kolot, A. M. (2012). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak systema [Corporate social responsibility as a system]. *Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku [Social responsibility: theory and practice of development]*. Kyiv [in Ukrainian].
15. Hrishnova, O. A., Brintseva, O. H. (2012). Vprovadzhennia ekolohichnoi vidpovidalnosti v praktyku menedzhmentu vitchyznianskykh pidpriemstv [Implementation of environmental responsibility in the management practice of domestic enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Economy*, 10, pp. 12-18 [in Ukrainian].
16. Karpenko, O. O., Mandzyuk, N. K. (2018). Sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk ekonomichnoho rozvytku vitchyznianskykh pidpriemstv [Social responsibility as a factor in the economic development of domestic enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 08.12.2023 р.

О. В. Бойко, д.е.н., доц.

ORCID 0000-0003-0719-8921

e-mail: lvbojko@yahoo.com,

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

Н. В. Гаврилова, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0001-5366-1820

e-mail: nh.15426378@gmail.com,

*Центральноукраїнський національ-
ний технічний університет,
м. Кропивницький,*

О. В. Щепка, здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої
освіти

ORCID 0009-0003-3616-6395

e-mail: shchepka_o_v@aspirants.pstu.edu,

*ДВНЗ «Приазовський державний
технічний університет», м. Дніпро*

ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ДІЯЛЬНОСТІ КО- РПОРАТИВНИХ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ БЕЗПЕКОВОГО І МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Постановка проблеми. Реалії сьогодення доводять, що корпоративні інтеграційні структури вимушені шукати ресурси для подальшого опору негативним факторам, результатами впливу яких є масштабна декапіталізація. Наслідки кризи продовжують дестабілізацію соціально-економічних процесів, тому у найближчий час не має обґрунтованих підстав сподіватися на відновлення докризових позицій. Сформовані соціально-економічні зв'язки потребують реструктуризації відповідно до нових ринків збуту, пошуку контрагентів договорів, що вимагає залучення додаткових ресурсів, зокрема, часу. Таким чином, результати дослідження життєздатності корпоративних інтеграційних структур, здійснені поза увагою

поширення дезінтеграційних процесів, лише частково відображати-
муть дійсність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія життєздатності соціально-економічних систем розроблена С. Біром [1], який визначав її як «систему, яка здатна нескінченно довго зберігати й підтримувати самостійне існування. Вона має власний механізм для самостійного вирішення проблемних ситуацій, які виникають» [1]. Теорія набула розвитку у науковій школі д.е.н., проф. Ю. Лисенка [2], який трактує її наступним чином: «життєздатність – це можливість функціонування економічної системи (ЕС) протягом необмеженого періоду часу в умовах дії збурюючих факторів при прийнятному рівні ефективності» [2]. В свою чергу, науковий підхід Л. Сергєєвої визначає життєздатну систему, як «систему, що здатна нескінченно довго зберігати та підтримувати самостійне існування властивостями саморозвитку, а саме: стійкістю, надійністю, живучістю, вмотивованістю» [3]. Концепція життєздатності соціально-економічних систем набула подальшого розвитку шляхом адаптації її положень до особливостей функціонування податкової системи [4], банківського сектору [5], промислових підприємств [6].

Об'єктивна складність, суперечливість формування та розвитку корпоративних інтеграційних процесів досліджуються на стику положень економічних теорій: вільної торгівлі, абсолютних і відносних переваг, експортної бази, факторів виробництва, стадій життєвого циклу, міжнародної конкуренції, ієрархічних систем, управління змінами, диверсифікації ризиків, меркантилізму, синергетики, парадокса Леонтьєва, мінімізації трансакційних витрат та інших. Результати досліджень представлені в наукових роботах таких відомих вчених як: П. Буряка, О. Гуцалюка, М. Кизима, А. Пилипенко, С. Якубовського І. Ярошенко, та інших. Проте, концептуальні положення теорії життєздатності соціально-економічних систем в сфері функціонування та розвитку інтегрованих корпоративних структур не вивчалися.

Враховуючи вагомість життєздатності як властивості будь-якої соціально-економічної системи, що функціонує та розвивається в умовах непередбачуваності, подальшого дослідження потребують як теоретико-методичні, так і прикладні засади в межах сфери діяльності інтегрованих корпоративних структур.

Метою статті є обґрунтування концептуальних положень життєздатності інтегрованих корпоративних структур національної економіки як результату розвитку інтеграційно-дезінтеграційних процесів.

Результати. Особливості умов ведення та ефективність бізнесу, суперечливість його розвитку в Україні, одночасно виступають як результатом так і передумовою розвитку інтеграційно-дезінтеграційних процесів, суть яких наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Категоріальний апарат інтеграційно-дезінтеграційних процесів

<i>Ознака – зростання масштабів центрових тенденцій [7]</i>	<i>Ознака – зростання масштабів відцентрових тенденцій [7]</i>
Інтеграція – (лат. integratio – відновлення, цілий) – поступове зближення та об’єднання економічних суб’єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення та ін.) [8]	Деінтеграція – розпад цілісної структури, поділ її на частини, складові елементи, послаблення, порушення та розрив зв’язків і відносин в цілісній системі [8]
Економічна інтеграція – свідомо і плано-мірно регульований процес міжнародного поділу праці, зближення економік і формування сучасної високоефективної структури національних господарств, формування глибоких і стійких зв’язків в основних галузях економіки, науки і техніки, розширення і зміцнення міжнародного ринку цих країн, удосконалювання товарно-грошових відносин [10]	Соціально-економічна дезінтеграція виражається в ослабленні міжрегіональних економічних зв’язків внаслідок посилення замкнутості регіональних господарських комплексів чи збільшення ролі зовнішньо-економічних зв’язків, що заміняють міжрегіональні зв’язки всередині країни [9]
Інтеграційний процес – процес становлення нової цілісності в результаті упорядкування, узгодження й об’єднання в просторі і в часі структур і функцій вже існуючих відкритих систем на кожному з рівнів їхньої організації [1]	Деінтеграційний процес – зміни внутрішньої єдності економічного простору та бізнес-одиниць, ослаблення економічних зв’язків між ними [1]

Їх перерозподіл у часі та просторі формує нові, трансформує, послаблює та руйнує існуючі соціально-економічні зв’язки, із часом виявляючи тим самим життєздатні інтегровані структури. Інтенсивність та час на переналаштування інтегрованої структури соціально-економічної системи визначаються масштабами та причинами, що обумовили характерні зміни. Істотними вважаються причини дезінтеграції, що виникають ззовні як наслідок конкуренції, науково-технологічного прогресу тощо, також, у результаті досягнення існуючою структурою піку свого розвитку, або встановлені обмеження стримують реалізацію її перспективних змін. У такому випадку для забезпечення життєздатності необхідним є внутрішня структурна перебудова (вертикальна, горизонтальна, комбінована,

діагональна), зміна цілей, прийняття рішення щодо зміни правової форми існування тощо.

Продуктом збалансування інтеграційно-дезінтеграційних процесів виступають життєздатні корпоративні інтеграційні структури, властивості об'єднання елементів яких визначаються широким спектром рушійних сил внутрішнього та зовнішнього джерел утворення, також, ключових невизначеностей. Оптимальне об'єднання на всіх рівнях ієрархії, сферах діяльності, функціях, що забезпечують життєздатність структури, відбувається за таких умов:

- порушення (конфлікти, незацікавленість) або дотримання балансу інтересів функціонування, що визначає ступінь вмотивованості суб'єктів, які приймають управлінські рішення;

- ступінь раціональності структури підпорядкованих видів діяльності та ефективність диверсифікації супутніх їм ризиків;

- параметрична, ресурсна, технологічна, управлінська узгодженість із внутрішніми потребами та зовнішніми вимогами, наявність сумісності між елементами структури;

- не перенавантаження системи за окремими сферами (надмірне податкове та адміністративне навантаження, жорсткість контролю та умов кредитування, зростання спекулятивного капіталу тощо);

- не переважання інтенсивності протікання одних інтеграційних процесів над іншими (політичним над соціально-економічним відтворенням; посилення податкового тиску на тлі зниження капіталізації, дохідності; військова агресія в умовах нерозвинутого громадянського суспільства тощо);

- раціональність диференціації ресурсів, ефективність диверсифікації ризиків, обґрунтована поляризація працівників за доходами, вільність доступу до впровадження перспективних змін, забезпечення розвитку та інше;

- прогресивного державного регулювання соціально-економічних трансформацій, впровадження реформ.

Щільність життєздатних інтеграційних структур на територіальну одиницю визначає однорідність її економічного простору та раціональність забезпечення добробуту суспільства. Крім того, рівномірність розподілу життєздатних інтеграційних структур регулюється встановленими обмеженнями соціального, політичного та економічного характеру та силами тяжіння між цілісною структурою та її внутрішньої дезінтеграцією процесів.

Типологія інтеграційних та дезінтеграційних процесів формується в контексті періоду та характеру інтенсивності їх протікання

(довготривалі-помірні, короткострокові-різкі тощо), причини виникнення (вимушені, нав'язані ззовні, обумовлені логічними умовами необхідної дійсності, у результаті еволюціонування структури тощо).

Перевищення темпів інтенсивності інтеграційних процесів над темпами дезінтеграційних в контексті концепції життєздатності соціально-економічної системи формує запас:

- надійності інтегрованої структури в частині спроможності досягати поставлених нею цілей власними силами та ресурсами у довготривалому періоді;

- стійкості інтегрованої структури щодо спроможності зберігати обраний тип моделі її побудови та виконувати множини покладених функцій під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

Надійність та стійкість, як базові елементи життєздатної інтегрованої структури, забезпечують її функціонування в умовах дійсності. Тоді як, розвиток інтегрованої структури визначається:

- силою вмотивованості об'єднання та встановлення зв'язків (структура зацікавлених осіб формує структуру інтересів, мотивів, переважаня одних над іншими, визначає їх пріоритетний вектор діяльності);

- наявним потенціалом власного довготривалого відтворення в економічному просторі (збереження ринкових позицій за всіма напрямками діяльності, витримка конкурентної боротьби за попит та сегменти ринку);

- спроможністю генерувати синергетичний ефект від інтеграції та оптимальністю побудови для забезпечення виходу структури на життєздатну траєкторію розвитку;

- доцільністю обраного типу моделі управління та принципів диверсифікації ризиків.

Базові ризики функціонування інтегрованих структур формуються відповідної до:

- встановленої ієрархічною побудовою структури, що визначається: множиною суб'єктів господарювання, кількістю та характером зв'язків між ними, обмеженнями їх у доступі до прийняття управлінських рішень та розподілу ресурсів, також, цілями об'єднання;

- узгодженості між обраною моделлю функціонування та внутрішніми і зовнішніми флуктуаціями факторів впливу;

- прийнятими правилами взаємодії із зовнішнім середовищем, які характеризуються ступенем налагодження зв'язків, зо-

крема, із представниками владних інститутів, контролюючих органів, конкурентами, постачальниками, бізнес-партнерами тощо;

– кореспонденцією: цілей об'єднання із можливостями інтегрованих суб'єктів; ієрархії структури, функцій із напрямками об'єднання;

– доцільності та своєчасності об'єднання, тобто, вставлення відповідності між потребами соціально-економічної системи держави (регіону, галузі) на поточний період із потенціально-можливим ефектом від об'єднання суб'єктів;

– міри досягнення максимально можливої складності структури. Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, у разі недосягнення граничних меж, інтегрована структура має перспективи розвитку (перехід на інший етап життєвого циклу), в іншому випадку, потенціал розвитку у визначеному напрямі вичерпано.

Структурна складність корпоративних інтегрованих структур із часом тільки зростає (табл. 2).

Таблиця 2

Структурна складність інтегрованих структур

Найменування інтегрованої структури	Кількість інтегрованих компаній	Види діяльності
1	2	3
Систем Кепітал Менеджмент	662	агропромисловий комплекс, нерухомість, гірничо-металургійний комплекс, ГЕК, машинобудування
Група ДФ	304	гірничо-металургійний комплекс, хімічна промисловість, засоби масової інформації, паливно-енергетичний комплекс
Укрлендфармінг	741	агропромисловий комплекс, харчова промисловість
Приват	1609	фінансові послуги, засоби масової інформації, нафтопереробка, гірничо-металургійний комплекс, торгівля паливом
Істван	380	гірничо-металургійний комплекс, засоби масової інформації
Смарт-Холдинг	308	агропромисловий комплекс, нерухомість, машинобудування, гірничо-металургійний комплекс, паливно-енергетичний комплекс та інші
Індустріальний союз Донбасу (ІСД)	262	ГЕК, гірничо-металургійний комплекс, будівництво
Фінанси та кредит	232	фінансові послуги, нерухомість, гірничо-металургійний комплекс, машинобудування

Закінчення табл. 2

1	2	3
Енергетичний стандарт	190	паливно-енергетичний комплекс та машинобудування
Група братів Суркісів	116	паливно-енергетичний комплекс
Мотор Січ	154	машинобудування, окремо виділяють банківську групу Мотор-Банк
Донецьксталь	122	агропромисловий комплекс, гірничо-металургійний комплекс
Група родини Черняк	96	харчова промисловість та інші
Т.Б. Фрут	38	харчова промисловість, агропромисловий комплекс та інші

На разі класичні типу інтеграції структур, зокрема, вертикально-, горизонтально-орієнтовані, розвинуто до діагональних, комбінованих корпоративних утворень. Тим самим, суб'єкти господарювання адаптуються до ринкових умов, коли за рахунок диверсифікації ризиків між елементами обраної множини видів діяльності, маневрування технологічною складністю та ефективним управлінням забезпечується їх власна життєздатність.

Генерований синергетичний ефект інтегрованих структур акумулює дохідність, перерозподіл якої демонструє вагомість їх бюджетоутворюючої ролі (табл. 3).

Таблиця 3

Обсяги податкових надходжень до зведеного бюджету України, сплачені інтегрованими структурами, млрд грн

Сплачені інтегрованими структурами, млрд грн	На 01.01. 2021 р.	На 31.12. 2021 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Найменування групи				
SCM	27,5	36,1	8,6	131,27
SKM/ДТЕК	16,4	18	1,6	109,76
SKM/Метінвест	6,8	13,8	7	202,94
Приват	8,1	12,4	4,3	153,09
НАЕК «Енергоатом»	5,7	8,7	3	152,63
УКРЗАЛІЗНИЦЯ	6,9	6,96	0,06	100,87
АТБ-Маркет	4,1	4,8	0,7	117,07
EastOne (Інтерпайп)	2,2	2,9	0,7	131,82
Group DF	3,1	2,4	-0,7	77,42

Так, темпи приросту значних за обсягом податкових надходжень на кінець 2021 р. становили: SCM у 31,27%, SKM/ДТЕК на

9,76% , Приват – 53,09%, НАЕК «Енергоатом» – 52,63%, УКР-ЗАЛІЗНИЦЯ – 0,87%, АТБ-Маркет – 17,07%, EastOne (Інтерпайп) – 31,82%. Більше ніж у двічі зросли обсяги податкових надходжень у 2021 р. у SKM/Метінвест, тоді як показники Group DF демонструють зниження на 22,8%. Таким чином, вагомість вкладу інтегрованих структур в бюджет стрімко зростає, що вимагає відповідної уваги з боку влади. Складність консолідованої звітності результатів діяльності, розгалуженість цілей та процесів функціонування інтегрованих структур вимагає застосування відповідного аналітичного інструментарію для їх дослідження, зокрема, діаграми аналізу ключових факторів (Cause and Effect Diagram).

Перевагами аналітичного інструменту є групування причинно-наслідкових зв'язків формування життєздатності інтегрованої структури Ls між рушійними силами різних рівнів ієрархії їх вагомості. До рушійних сил першого порядку (ключові) відповідно до концепції життєздатності соціально-економічних систем віднесено: стійкість, St, якій відповідає структурна складність утвореної системи, Sc; надійність, R, що представляє потенціал технологічної складності структури, Tc; вмотивованість, M, яка визначає структуру вмотивованих цілей та систему управління їх досяжністю, Mm; живучість, S, визначається довготривалістю функціонування на ринку, поточним етапом життєвого циклу, Csm. Кожна із рушійних сил деталізується на рівні глибшого порядку із визначенням факторів, що її підсилюють та стримують. Поглиблення здійснюється до кінця можливого поділу.

Таким чином, перехід загального до детально-пояснювального структурування факторного середовища дає змогу встановити найістотніші причини, що обумовили певний рівень життєздатності інтегрованої структури. Розглянутий підхід дає змогу забезпечити аналітичними висновками, формалізація яких стане підґрунтям процедури оцінювання життєздатності інтегрованої структури як функції її структурної та технологічної складності, вмотивованості управління та циклічності розвитку на ринку чи галузей національної економіки.

Висновки. Збалансованість інтеграційно-деінтеграційних процесів формують платформу життєздатних інтегрованих структур, розшарованість якої забезпечує широким спектром можливостей формування перспективних зв'язків.

Структурна та технологічна складність, обраний тип управління системою в умовах галузевої циклічності, у сукупності визна-

чають тенденції функціонування та розвитку інтегрованої структури, дослідження яких вважається перспективним саме в контексті положень концепції життєздатності соціально-економічних систем.

Перспективами подальших наукових досліджень є обґрунтування методичного підходу кількісного оцінювання життєздатності інтегрованої структури.

Література

1. Андрищенко І. Є. Формування життєздатності промислових підприємств: монографія. Маріуполь: ПДТУ, 2017. 251 с.
2. Бондар Ю. А., Дорошенко Т. М. Економічна безпека підприємства як фактор забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 1 (78). С. 70-82.
3. Бондар Ю. А. Глобальна корпоратизація фінансових ринків. *Економіко-правові дискусії*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених (м. Кропивницький, 14 квіт. 2021 р.). Кропивницький: ЛА НАУ, 2021. С. 251-254.
4. Гуцалюк О. М., Лозова Т. П., Скопцов К. В., Ксенофонов Д. В. Економіко-цифрове моделювання реінжинірингу фінансової діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 106-113.
5. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Київ: Видавничий центр «Академія». 2000. Т. 1. 864 с.
6. Kolodynskyi S., Hutsaliuk O., Kramskyi S., Zakharchenko O. Internet Marketing and Structural Changes e-Commerce in Ukraine. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 4 (70). С. 38-44. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-38-44](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-38-44).
7. Кондратюк В. В. Інтеграційні процеси: поняття, підходи, закордонний досвід. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2007. Вип. 12. Ч. 2. С. 215-219.
8. Кучерова Г. Ю. Обґрунтування оцінювання життєздатності податкової системи. *International Scientific Journal Euro-American Scientific Cooperation*. Hamilton, Canada: «Accent Graphics Communications», 2016. Vol. 12. P. 12-15.
9. Сергеева Л. Н., Бакурова А. В., Воронцов В. В., Зильфугарова С. О. Моделювання структури життєздатних соціально-економічних систем: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2009. 200 с.
10. Якубовський С. О. Процеси економічної дезінтеграції та їхнє моделювання. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер.: Економічні науки*. 2012. № 15 (2). С. 3-8.

References

1. Andriushchenko, I. Ye. (2017). Formuvannya zhyttiezdatnosti promyslovykh pidpriemstv [Formation of viability of industrial enterprises]. Mariupol, PDTU. 251 p. [in Ukrainian].
2. Bondar, Iu. A., Doroshenko, T. M. (2022). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva yak faktor zabezpechennia efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi dialnosti [Economic security of the enterprise as a factor of ensuring the efficiency of foreign economic

activity]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of transport management and management methods*, 1 (78), pp. 70-82 [in Ukrainian].

3. Bondar, Iu. A. (2021). Hlobalna korporatyziatsiia finansovykh rynkiv [Global corporatization of financial markets]. *Ekonomiko-pravovi dyskusii [Economics-legal discussions]*: Proceedings of the II International science and practice Internet Conf. student, graduate student and young academician. (pp. 251-254). Kropyvnytskyi, LA NAU [in Ukrainian].

4. Hutsaliuk, O. M., Lozova, T. P., Skoptsov, K. V., Ksenofontov, D. V. (2023). Ekonomiko-tsyfrove modeliuвання reinzhynirynhu finansovoi diialnosti vitchyznian-ykh pidpriemstv [Economic and digital modeling of reengineering of financial activities of domestic enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (44), pp. 106-113. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).106-113](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113) [in Ukrainian].

5. Ekonomichna entsyklopediia: In 3rd vol. [Economic encyclopedia: in three volumes]. (2000). Vol. 1. Kyiv: "Akademiya" Publishing Center [in Ukrainian].

6. Kolodynskyi, S., Hutsaliuk, O., Kramskyi, S., Zakharchenko, O. (2022). Internet Marketing and Structural Changes e-Commerce in Ukraine. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*. 4 (70). pp. 38-44. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-38-44](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-38-44).

7. Kondratiuk, V. V. (2007). Intehratsiyni protsesy: ponyattya, pidkhody, zakordonnyy dosvid. Intehratsiyni protsesy: poniattia, pidkhody, zakordonnyi dosvid [Integration processes: concepts, approaches, foreign experience]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic sciences*, 12(2), pp. 215-219 [in Ukrainian].

8. Kucherova, H. Yu. (2016). Obgruntuvannia otsiniuvannia zhyttiezdatnosti podatkovoi systemy [Rationale for assessing the viability of the tax system]. *International Scientific Journal Euro-American Scientific Cooperation*, 12, pp. 12-15. Hamilton, Canada, "Accent Graphics Communications" [in Ukrainian].

9. Serhieieva, L. N., Bakurova, A. V., Vorontsov, V. V., Zulfugarova, S. O. (2009). Modeliuвання struktury zhyttiezdatnykh sotsialno-ekonomichnykh system [Modeling the structure of viable socio-economic systems: monograph]. Zaporizhzhia, KPU. 200 p. [in Ukrainian].

10. Yakubovskiy, S. O. (2012). Protsey ekonomichnoi dezintehratsii ta yikhnie modeliuвання [Processes of economic disintegration and their modeling]. *Visnyk Mizhnarodnoho slovianskoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Bulletin of the International Slavic University. Ser.: Economic Sciences*, 15 (2), pp. 3-8 [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 06.11.2023 р.

О. М. Гуцалюк, *д.е.н., проф.*

академік АЕН України

ORCID 0000-0002-6541-4912

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

Приватний заклад вищої освіти

«Східноєвропейський університет імені

Рауфа Аблязова», м. Черкаси,

Ю. А. Бондар, *к.е.н., доц.*

ORCID 0000-0003-2269-6208

e-mail: cooperjulia@ukr.net,

Льотна академія Національного авіацій-

ного університету, м. Кропивницький,

В. В. Томарева-Патлахова

д.е.н., проф.

академік АЕН України

ORCID 0000-0001-8910-2641

e-mail: tomareva@gmail.com,

Класичний приватний університет,

м. Запоріжжя,

С. С. Український, *здобувач*

третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти

ORCID 0009-0007-1709-4727

e-mail: ukrainskiy.s@gmail.com,

ДВНЗ «Приазовський державний

технічний університет», м. Дніпро

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ І СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ПРИ ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Одним з найскладніших аспектів у теорії та практиці менеджменту є правильний вибір методів управління персоналом підприємства. Це, в першу чергу, пов'язано із важкістю людської психіки та складністю моделювання реакцій у відповідь на вплив менеджерів як окремими працівниками, соціальними групами, так

© О. М. Гуцалюк, Ю. А. Бондар,
В. В. Томарева-Патлахова,
С. С. Український, 2023

і колективом загалом. З іншого боку, треба враховувати, що різні методи управління надають різний вплив на виробництво і працівників, крім того, дають диференційовані результати у різних ситуаціях.

З початком наукового вивчення законів і закономірностей управління трудовими ресурсами, процесів мотивації й методів стимулювання праці було розроблено безліч теорій, які концентруються на змістовних, процесних чи ситуаційних моментах.

Постановка проблеми. Вичерпну концепцію надає керівництву організації саме конкретний набір підходів і важелів формування трудової мотивації та лояльності персоналу підприємства. Водночас посилення конкуренції, як на місцевих, так і на глобальних споживчих ринках, ускладнення умов ведення бізнесу у силу прискорення науково-технічного прогресу, вивело аспекти управління трудовими ресурсами до кількох вирішальних завдань задля забезпечення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

Інноваційні підходи можуть внести значний вклад у покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів. Вони дозволяють адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, враховувати індивідуальні потреби та підвищувати мотивацію персоналу. В результаті це може призвести до підвищення продуктивності, залученості та задоволеності менеджерів, що, в свою чергу, сприяє успіху організації в цілому, саме тому дана тема є актуальною для дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження в галузі інноваційних підходів до створення ефективної, стимулюючої та адаптивної системи підготовки і стимулювання менеджерів є важливою складовою розвитку сучасного управління організаціями. Дослідженню теоретичних, методологічних, методичних і практичних питань стимулювання праці персоналу, застосуванню інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів, особливо при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства присвячені наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених: Р. Argenti, М. Бадаві, Л. Балабанової, Ю. Бондар, С. Бушуєва, А. Воронкової, Дж.К. Грейсона, О. Гуцалука, Г. Джанга, С. Довбні, І. Журавльової, А. Колота, А. Кудлай, О. Лебідь, О. Сардак, Г. Трауфлера, Х. Фольмут, П. Хармонга, Ф. Хміль, Е. Цибульської, В. Шарапова і О. Шарапової, Ю. Яковлева.

Наукова спільнота активно досліджує інноваційні підходи для створення системи підготовки і стимулювання персоналу. Ось кілька прикладів вчених, які працюють у цій області:

Дуглас Макгрегор – відомий американський психолог, автор теорії «Теорія Х та Теорія Y», яка вплинула на розуміння мотивації працівників і розвиток систем стимулювання.

Террі Бекер – відомий економіст, який проводив дослідження у галузі ефективності та мотивації працівників, включаючи аналіз впливу фінансових та нематеріальних мотиваторів на продуктивність.

Девід Макклелланд – американський психолог, який провів дослідження у галузі мотивації працівників та розробив концепцію «теорії потреб», яка допомагає виокремити ключові мотиви працівників.

Ці та багато інших вчених-дослідників внесли значний внесок у розуміння та розвиток інноваційних підходів до створення систем підготовки і стимулювання персоналу, їхні дослідження і відкриття слугують основою для розвитку сучасної теорії та практики управління людськими ресурсами.

Щоб утримувати висококваліфікований персонал на робочому місці, сприяючи підвищенню репутації компанії, багато організацій розробили еквівалентні моделі розвитку кар'єри: для керівників і рядових працівників. Часто самі працівники розвивають кар'єру та посади протягом кількох років.

Метою статті є визначення необхідності удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства та підвищення його економічної ефективності з допомогою використання неекономічних важелів впливу, аналіз застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. В умовах переходу до ринкової економіки система управління стимулюванням праці зазнає суттєвої трансформації. По суті, ця система покликана створити новий стимуляційний механізм трудової активності персоналу на підприємствах всіх форм власності та організаційно-правових форм діяльності, зокрема на підприємствах харчової промисловості.

Стимулювання персоналу – це сукупність заходів і методів, спрямованих на активізацію працівників та підвищення їхньої працездатності, мотивації, задоволеності роботою та залучення до досягнення стратегічних цілей організації. Основною метою стимулювання персоналу є підтримка індивідуальної та колективної продуктивності працівників, їхньої лояльності та розвитку в рамках організації.

Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кад-

рового потенціалу промислового підприємства базується на використанні сучасного зарубіжного досвіду стимулювання працівників, що може бути корисним для впровадження в різних сферах бізнесу та управління персоналом, а особливо на промислових підприємствах.

Розглянемо деякі можливості застосування зарубіжного досвіду у цьому контексті:

1. Системи оплати праці:

використання моделей оплати, таких як «премії за досягнення», «опції на акції», або «процент від прибутку», може сприяти залученню та утриманню кваліфікованих співробітників;

адаптація гнучких систем оплати, що дозволяють пристосовувати зарплатні пакети до індивідуальних потреб та досягнень працівників.

2. Системи мотивації:

використання програм мотивації, таких як «програми лояльності», «мотиваційні подарунки» та «програми підвищення кваліфікації»;

зaproвадження прозорих систем оцінки результатів та визнання працівників через системи нагород та подяк.

3. Розвиток кар'єрних можливостей:

забезпечення працівникам можливостей для розвитку та професійного зростання, включаючи навчання, тренінги та програми стажування;

впровадження системи внутрішнього переміщення, яка сприяє кар'єрному зростанню та розвитку талантів у межах компанії.

4. Гнучкі робочі умови:

застосування гнучких графіків роботи, віддаленої роботи та інших форм гнучкості в організації робочого часу;

сприяння балансу між роботою та особистим життям, наприклад, шляхом надання відпусток, допомоги у догляді за дітьми тощо.

5. Корпоративна культура:

запозичення кращих практик з розвитку корпоративної культури, яка стимулює співпрацю, творчість та позитивний дух в колективі;

впровадження систем внутрішнього комунікування та залучення працівників у прийняття стратегічних рішень.

6. Соціальні пакети та соціальна відповідальність:

реалізація соціальних програм, таких як медичне страхування, пенсійні плани та інші соціальні пільги;
залучення до соціальної відповідальності, що може бути привабливим для сучасних працівників.

7. Ефективне управління ризиками та інноваціями:

застосування методів управління ризиками та стимулювання творчості та інновацій в робочому процесі;

сприяння створенню клімату, в якому працівники відчують свободу висловлювати свої ідеї та запропоновані вдосконалення.

8. Електронні системи управління персоналом:

використання сучасних технологій управління персоналом, таких як програми для ефективного моніторингу продуктивності, аналізу даних про працівників та автоматизації процесів управління.

9. Диверсифікація бонусних програм:

розробка різноманітних бонусних програм, таких як програми здоров'я та фітнесу, корпоративні події, конкурси та інші заходи для підвищення морального духу та ефективності працівників.

10. Міжнародний досвід з обміну працею:

залучення до програм обміну працею та стажування для обміну знаннями та навичками між працівниками з різних країн та культур.

11. Залучення до управління здоров'ям та добробутом:

впровадження програм підтримки фізичного та психічного здоров'я працівників, включаючи медичні огляди, консультації та програми психологічної підтримки.

12. Ефективна система звітування:

розробка системи звітування, яка дозволяє якісно та кількісно оцінювати результати працівників, створюючи чіткий зв'язок між досягненнями та винагородою.

Зважаючи на важливість стимулювання працівників для досягнення успіху організації, деякі додаткові аспекти та ідеї можуть бути корисними, зокрема ті, що відображені на рис. 1.

Слід пам'ятати, що найбільш успішні системи стимулювання працівників враховують індивідуальні потреби та особливості кожного колективу, розвивають корпоративну культуру та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Важливо враховувати особливості культури та законодавства своєї країни при впровадженні зарубіжного досвіду стимулювання працівників. Також слід здійснювати постійний моніторинг та адаптацію цих практик з урахуванням специфіки організації.

Застосування ключових показників ефективності (КПІ)

- розробка та використання КПІ для об'єктивної оцінки результатів працівників та стимулювання до досягнення стратегічних цілей компанії.

Акції зі збереження та розвитку талантів

- реалізація програм для ідентифікації та розвитку внутрішніх талантів, а також збереження ключових кадрів через індивідуальні плани розвитку.

Забезпечення робочих умов та ергономіки

- звертання уваги на комфорт та безпеку робочого середовища, забезпечуючи необхідні ресурси та інфраструктуру для ефективної роботи.

Оцінка клімату та задоволення праці

- проведення регулярних опитувань та оцінок для визначення клімату в колективі та рівня задоволення працівників, щоб вчасно реагувати на можливі проблеми.

Розробка гнучких форм графіку роботи

- врахування індивідуальних потреб працівників та надання можливості для гнучкого графіку роботи або роботи з віддаленим доступом.

Менторські та коучингові програми

- впровадження програм, де досвідчені працівники можуть бути менторами для новачків, що допомагає в їхньому професійному розвитку.

Залучення до проєктів та командних завдань

- створення можливостей для участі працівників у проєктах та командних завданнях для розвитку комунікації, співпраці та розвитку нових навичок.

Впровадження горизонтального та вертикального лідерства

- сприяння розвитку лідерських якостей у всіх рівнях управління, а не лише на верхніх рівнях, щоб стимулювати колективну відповідальність та творчий підхід до рішень.

Рис. 1. Аспекти та ідеї стимулювання персоналу для досягнення успіху організації

Розроблено авторами.

Варто зауважити, що успішна реалізація зарубіжного досвіду стимулювання працівників вимагає адаптації до конкретних умов та особливостей кожної компанії. Система стимулювання повинна бути відкритою до змін та постійно вдосконалюватися відповідно до потреб та викликів організації.

Ми вважаємо за необхідне створення окремого преміального фонду для працівників за внесок у спільну справу.

Виплати з преміального фонду за звітний період (рік) покликані не тільки додатково стимулювати працівників підвищити продуктивність праці і тим самим збільшувати чистий прибуток підприємства, а й зменшити зайву плинність кадрів.

На нашу думку, преміюванню повинні підлягати усі працівники підприємства, як основні так і додаткові, адже зі збільшенням обсягу робіт підвищується інтенсивність праці кожного з них.

Розгляд преміювання всіх працівників, як основних, так і додаткових, може стати потужним інструментом стимулювання та підвищення загальної мотивації на підприємстві. Такий підхід може мати кілька переваг.

Справедливість та рівність: преміювання всіх працівників сприяє відчуттю справедливості та рівності в колективі. Кожен працівник відчуває, що його внесок важливий та визнаний.

Збереження командного духу: преміювання всіх працівників може позитивно позначитися на командному дусі, підвищуючи взаємопідтримку та сприяючи колективному досягненню цілей.

Стимулювання додаткових зусиль: додаткове стимулювання для всіх працівників може підштовхнути кожного надавати більше зусиль та вносити додатковий внесок у загальний успіх підприємства.

Зміцнення корпоративної культури: спільне преміювання відзначає спільні досягнення та сприяє в утворенні єдиної корпоративної культури, в якій кожен працівник є важливою ланкою в цілісній системі.

Підвищення мотивації: знаючи, що можливість отримання премії відкрита для всіх, працівники можуть бути більш мотивованими для досягнення власних та загальних цілей.

Ефективність програм стимулювання: введення однакових стимулів для всіх працівників може спростити управління та розглядати всіх як рівних у рамках системи стимулювання.

Гнучкість у визначенні премій: розгляд можливості введення гнучкості у визначенні розміру премій, щоб враховувати різноманіття ролей та внеску працівників у різних підрозділах підприємства.

Орієнтація на ключові показники ефективності: встановлення чітких ключових показників ефективності (КПІ), за якими буде визначатися розмір премій, що сприяє об'єктивності та фокусу на стратегічних цілях.

Індивідуальний та командний підхід: розгляд можливості комбінування індивідуальних та командних премій, враховуючи як особисті досягнення, так і вклад у спільні результати команди.

Сезонні або періодичні бонуси: введення сезонних або періодичних бонусів може стати додатковим інструментом стимулювання, особливо в періоди великих викликів чи досягнень.

Премії за важливі досягнення: розгляд можливості встановлення премій за досягнення важливих виконаних стратегічних завдань.

Постійне навчання та саморозвиток: визначення премій за участь у навчальних програмах та досягнення нових компетенцій, що стимулює саморозвиток працівників.

Програма визнання та подяки: встановлення системи внутрішнього визнання та подяки, де працівники можуть отримати письмові або усно висловлені вдячності за свій внесок.

Спільні події та відзначення: організація спільних заходів та відзначень, під час яких нагороджуються працівники за досягнення та висловлюється визнання їхнього внеску.

Премії для нових ідей: введення премій для тих, хто пропонує нові ідеї або вдосконалення, що сприяє стимулюванню творчості та інновацій.

Важливо розробляти систему преміювання, враховуючи особливості вашої організації та потреби вашого персоналу. Адаптація та постійне вдосконалення системи стимулювання є ключем до її успішності та ефективності.

Треба враховувати, що програма преміювання повинна бути прозорою та базуватися на об'єктивних критеріях. Також слід регулярно переглядати та оновлювати систему стимулювання для забезпечення її ефективності та відповідності стратегічним цілям підприємства.

Огляд та аналіз існуючої системи стимулювання: проведіть огляд існуючої системи стимулювання, визначте її сильні та слабкі сторони, зверніть увагу на відгуки працівників щодо ефективності системи.

Залучення до участі працівників: проведіть анкетування або збори відгуків серед працівників, щоб врахувати їхні погляди та врахувати індивідуальні потреби в системі стимулювання.

Вдосконалення системи оплати: розгляньте можливість введення гнучких систем оплати, базованих на результативності, що сприяє заохоченню високих досягнень.

Стимулювання креативності та інновацій: введіть програми нагородження за ідеї та пропозиції, що сприяють інноваціям та вдосконаленню робочих процесів.

Розвиток кар'єрних можливостей: розгляньте можливість впровадження програм розвитку та навчання, які допоможуть працівникам зростати професійно всередині компанії.

Сприяння здоров'ю та добробуту: введіть ініціативи, спрямовані на покращення здоров'я та добробуту працівників, такі як фітнес-програми, медичні огляди та програми психологічної підтримки.

Залучення до управління здоров'ям: розгляньте можливість введення програм для стимулювання здорового способу життя, такі як навчання про правильне харчування та фізичну активність.

Оцінка та визнання досягнень: запровадження системи регулярної оцінки та визнання досягнень працівників, включаючи видачу сертифікатів, премій та публічного визнання.

Удосконалення корпоративної культури: розвивайте корпоративну культуру, сприяючи взаємодії, комунікації та відчуттю причетності до успіхів компанії.

Впровадження системи КРІ: застосуйте систему ключових показників ефективності для чіткого визначення та оцінки роботи працівників.

Забезпечення прозорості: збільште прозорість в системі стимулювання, надаючи працівникам доступ до інформації про структуру оплати та критерії оцінки.

Моніторинг та адаптація: введіть механізми регулярного моніторингу ефективності системи стимулювання та готовність до адаптації відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Стимулювання соціальної відповідальності: впровадження програм, що стимулюють працівників брати участь у благодійних та соціальних ініціативах, таким чином сприяючи позитивному впливу компанії на оточуюче середовище.

Автоматизація та використання технологій: використання сучасних технологій та програм для автоматизації процесів оцінки та винагородження працівників, що сприяє об'єктивності та ефективності.

Комунікація та відкритість: підтримка відкритої комунікації між управлінням та працівниками, забезпечення можливостей висловлювання пропозицій та врахування їхньої думки у процесі розвитку системи стимулювання.

Введення гнучких форм страхування: розгляд можливостей введення гнучких страхових планів, які враховують індивідуальні потреби та забезпечують страховий захист для працівників та їхніх сімей.

Партнерство з місцевими освітніми установами: встановлення партнерств з місцевими університетами або навчальними центрами для створення програм стажування та набуття нових навичок.

Вдосконалення процесів вибору та рекрутингу: оптимізація процесів вибору та рекрутингу для залучення висококваліфікованих працівників, які відповідають корпоративним цінностям.

Програми для підтримки балансу роботи та особистого життя: введення програм, які допомагають працівникам зберігати баланс між професійним та особистим життям, такі як гнучкі графіки роботи, дистанційна робота та інші підходи.

Створення корпоративного клубу: запровадження корпоративного клубу або іншої форми соціальної структури для зміцнення командного духу та підтримки внутрішнього спілкування.

Слід підкреслити, що успіх системи стимулювання полягає в її адаптації до умов конкретної компанії та регулярному вдосконаленні з урахуванням змін у бізнес-середовищі та внутрішніх потребах колективу.

Введення системи преміювання для всіх працівників, як основних, так і додаткових, може стати сильним стимулом для підвищення продуктивності, збереження та мотивації колективу. Цей підхід відзначається різноманіттям переваг: справедливість та рівність: всі працівники відчувають, що їхні зусилля та внесок цінуються, що сприяє створенню справедливого та рівного робочого середовища; єдність та командний дух: спільне преміювання зміцнює командний дух та підтримує взаємодію між всіма членами колективу; стимулювання додаткових зусиль: всеосяжне преміювання може підштовхнути працівників надавати більше зусиль та активно взаємодіяти для досягнення загальних цілей; прозорість та об'єктивність: визначення чітких критеріїв для преміювання сприяє прозорості та об'єктивності у розподілі винагород; сприяння корпоративній культурі: введення єдиного механізму стимулювання допомагає формувати та утримувати єдину корпоративну культуру; ефективне використання ресурсів: система преміювання для всіх працівників спрощує управління та сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства.

Важливо постійно оновлювати та адаптувати систему преміювання відповідно до змін у бізнес-середовищі та потреб персоналу. Забезпечення прозорості, об'єктивності та регулярної взаємодії з працівниками є ключовим для успішності такої системи.

Ці пропозиції повинні стати основою для адаптації та розробки конкретних заходів у відповідності до потреб та особливостей досліджуваного підприємства.

Використання інноваційних методів стимулювання персоналу може значно покращувати ефективність та мотивацію колективу. Нижче наведені декілька ідей для інноваційного стимулювання персоналу (відображені на рис. 2).

Важливо, щоб інноваційні методи стимулювання були гнучкими та враховували різноманітність потреб та особливостей працівників. Крім того, важливо регулярно оцінювати ефективність впроваджених заходів та адаптувати їх з урахуванням змін в організаційному середовищі.

Звичайно матеріальне стимулювання грає величезну роль у загальній системі стимулювання, адже покликане забезпечити відтворювальну функцію заробітної плати.

В Україні внаслідок дії економічної кризи 2020-2022 років, відчутного погіршення життя населення за останні роки відбулося суттєве зниження значення методів не фінансової стимуляції трудової активності. Разом з тим, має місце забезпечення у державі сталого економічного зростання, впровадження моделі інноваційного розвитку, широке застосування у розробці нових технологій мотивації праці персоналу.

Системне управління є актуальною потребою ефективності управління та результативності діяльності сучасного підприємства в цілому. Місце технології управління в системі управління персоналом підприємства можна представити в контексті структурної схеми організації.

Технології управління можуть впливати на різні аспекти управління персоналом підприємства та бути вбудовані в різні рівні організаційної структури. Важливим є інтегрування технологій для оптимізації процесів та підвищення ефективності управління персоналом.

Представимо деякі ключові аспекти місця технологій управління в структурній схемі системи управління персоналом підприємства (рис. 3):

1. Інформаційна система управління персоналом (HRIS): системи управління персоналом, що базуються на технологіях, інтегрують в себе різноманітні функції, такі як облік кадрів, ведення документації, оцінка та аналіз продуктивності. HRIS дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань та забезпечити точну та актуальну інформацію.

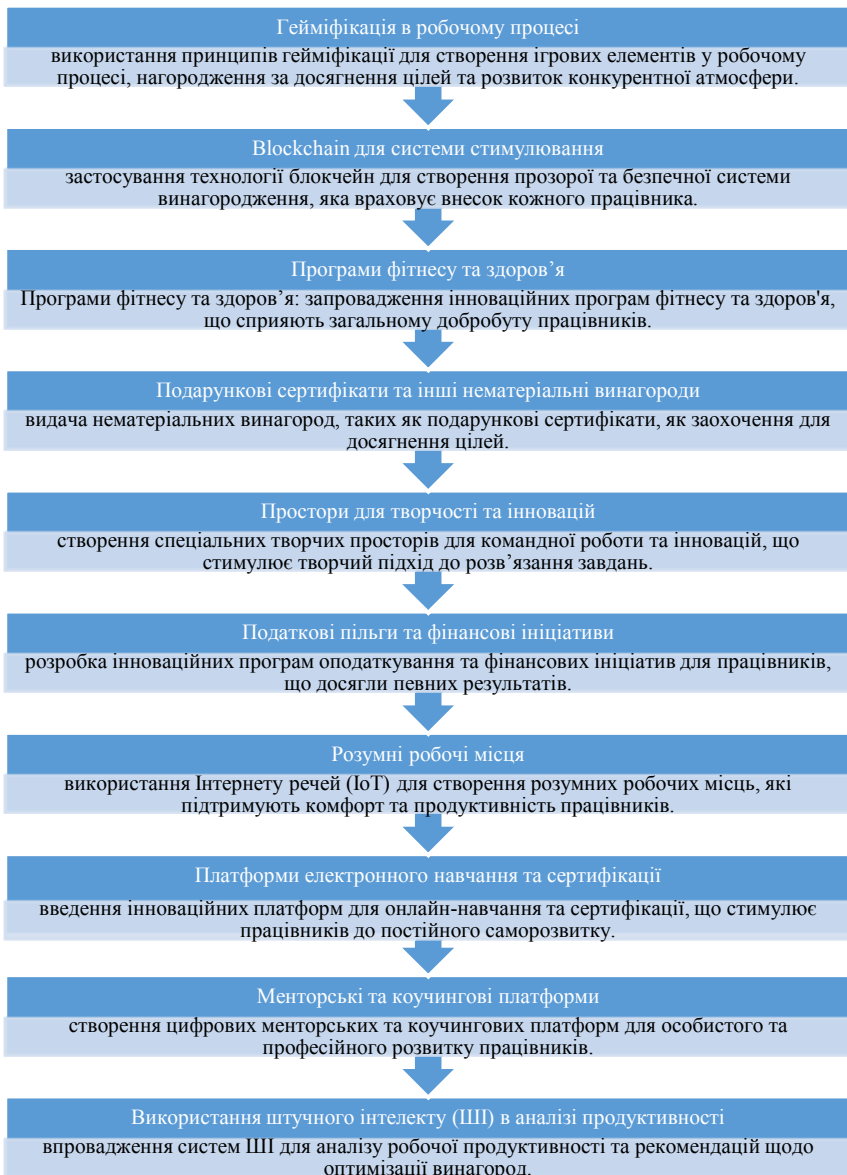


Рис. 2. Використання інноваційних методів стимулювання персоналу

Розроблено авторами.

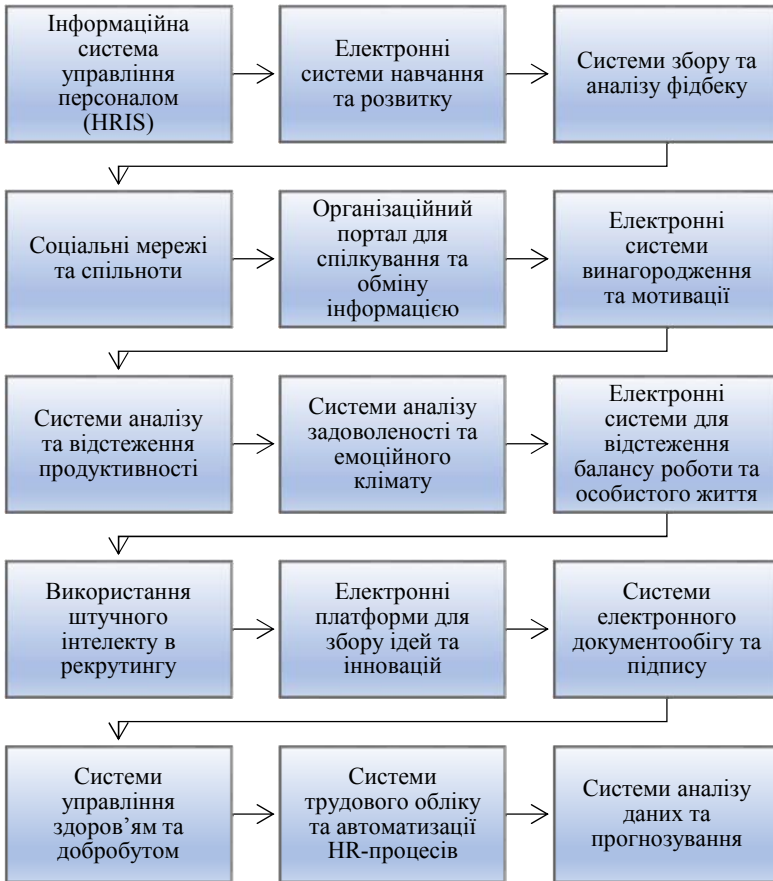


Рис. 3. Технології управління в структурній схемі системи управління персоналом підприємства

Розроблено авторами.

2. Електронні системи навчання та розвитку: використання електронних платформ для навчання, організації тренінгів та розвитку персоналу. Це може включати в себе он-лайн-курси, віртуальні тренажери та інші технологічні рішення для навчання та підвищення кваліфікації.

3. Системи аналізу та відстеження продуктивності: використання технологій для відстеження та оцінки продуктивності працівників. Це може включати в себе системи визначення KPI, аналізу даних та розробку звітів.

4. Електронні системи винагородження та мотивації: використання електронних систем для визначення та винагородження працівників. Це може бути впровадження програм лояльності, систем бонусів та інших інструментів мотивації через технології.

5. Організаційний портал для спілкування та обміну інформацією: впровадження організаційного порталу для полегшення комунікації в межах організації, обміну інформацією та надання доступу до різноманітних ресурсів працівникам.

6. Соціальні мережі та спільноти: використання внутрішніх соціальних мереж для сприяння взаємодії та обміну ідеями серед працівників, що може підтримати командну співпрацю та інновації.

7. Системи збору та аналізу фідбеку: використання електронних систем для збору, аналізу та обробки фідбеку від працівників, що дозволяє здійснювати швидке реагування на їхні потреби та погляди.

8. Системи аналізу даних та прогнозування: використання аналітики та інструментів прогнозування для аналізу даних щодо змін у складі персоналу, виявлення тенденцій та розробки стратегій управління та розвитку персоналу.

9. Системи трудового обліку та автоматизації HR-процесів: впровадження систем трудового обліку, які автоматизують основні HR-процеси, такі як рекрутинг, оцінка продуктивності, ведення документації та інші аспекти управління персоналом.

10. Системи управління здоров'ям та добробутом: використання технологій для моніторингу та підтримки фізичного здоров'я та добробуту працівників, наприклад, застосування засобів фітнес-трекінгу, здоров'я та психологічної підтримки.

11. Системи електронного документообігу та підпису: впровадження електронних систем для обробки та обміну документами в сфері управління персоналом, що робить процеси більш ефективними та екологічно зручними.

12. Електронні платформи для збору ідей та інновацій: створення електронних платформ для збору та обговорення ідей працівників, що сприяє стимулюванню інновацій та впровадженню кращих практик.

13. Використання штучного інтелекту в рекрутингу: застосування інструментів штучного інтелекту для покращення процесів рекрутингу, відбору та аналізу кандидатів.

14. Електронні системи для відстеження балансу роботи та особистого життя: використання електронних інструментів для під-

тримки балансу робочого та особистого життя працівників, наприклад, віддалена робота, гнучкі графіки тощо.

15. Системи аналізу задоволеності та емоційного клімату: впровадження технологій для збору та аналізу даних щодо задоволеності працівників та емоційного клімату в колективі.

Інтеграція цих технологічних рішень дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, забезпечуючи оперативність, точність та взаємодію в різних аспектах управління людськими ресурсами. Важливо регулярно оновлювати технологічні рішення та пристосовувати їх до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Висновки. У практиці відомих компаній, використовуються різноманітні мотиваційні та гуманні методи роботи. Багато з них стосуються матеріального стимулювання працівників. Часто використовуються аналітичні системи оплати праці, які характеризуються диференційованими оцінками за складністю роботи з урахуванням таких факторів, як кваліфікація працівника, фізична праця та умови праці. При цьому змінна частина заробітної плати, така як винагорода за підвищення якості продукції, підвищення продуктивності праці, економію сировини, одержує одну третину посадового окладу. Існують різні форми участі працівників у розподілі прибутку. Всі методи мотивації в американському бізнесі можна розділити на дві категорії: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість роботи. Стимули забезпечують відбір і утримання найбільш кваліфікованого персоналу і, по-друге, підтримують високий рівень продуктивності.

Функціональна структура системи управління промисловим підприємством визначає чіткі функціональні області та відповідальності, що сприяє ефективному управлінню різними аспектами діяльності. Кожна функціональна одиниця спеціалізується у своїй області, що дозволяє підприємству оптимально використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей. Важливим аспектом є забезпечення взаємодії між різними функціональними підрозділами, щоб забезпечити гармонійну роботу всього підприємства.

Удосконалення системи стимулювання персоналу підприємства є важливим елементом для забезпечення високого рівня мотивації та ефективності працівників. Важливо постійно оцінювати та адаптувати систему стимулювання відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Гнучкість та спроможність адаптації допоможуть забезпечити тривалий та стабільний розвиток системи стимулювання персоналу. Удосконалення си-

стеми стимулювання персоналу є ключовим елементом стратегії управління ресурсами підприємства та впливає на його ефективність, конкурентоспроможність та здатність зберігати та привертати талановитих працівників. Основні аспекти удосконалення системи стимулювання включають у себе прозорість, індивідуалізацію, ефективність та фінансову привабливість.

Забезпечуючи чітку спрямованість системи на досягнення стратегічних цілей підприємства, враховуючи індивідуальні внески та результати працівників, а також стимулюючи їхній розвиток та кар'єрне зростання, компанія може підвищити рівень мотивації та задоволеності персоналу.

Важливо також впроваджувати інноваційні методи стимулювання, враховуючи зміни в сучасних тенденціях управління персоналом та вимогах працівників. Нематеріальні стимули, такі як визнання та фідбек, відіграють не менш важливу роль у підтримці позитивного робочого середовища. Збереження етичних принципів у системі стимулювання допомагає забезпечити справедливість та рівні умови для всіх працівників.

Література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
2. Бушуєв С. Д. Креативні технології управління проектами та програми. Українська асоціація управління проектами. Київ: Самміт-Книга, 2010. 763 с.
3. Бондар Ю. А., Пісарєва О. В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 22-29.
4. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 192 с.
5. Гуцалюк О. М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. II. С. 147-151.
6. Гуцалюк О. М. Проблеми використання управлінських технологій промисловими підприємствами України. Матеріали Міжнародного науково-практичного конференції «Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті» (м. Кіровоград, 21-22 квіт. 2011 р.). Кіровоград: КОД, 2011. Ч. I. С. 145-146.
7. Гуцалюк О. М. Місце технологій управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1 (7). С. 272-278.
8. Довбня С. Б. Управлінські технології інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2012. № 1. С. 88-95.
9. Журавльова І. В., Кудлай А. В. Управління людським капіталом: наукове видання. Харків: ХНЕУ, 2004. 284 с.
10. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.

11. Лебідь О. В. Обґрунтування вибору напрямку впровадження технологій управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 2 (18). С. 302–308.
12. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства. *Академічний огляд*. 2012. № 2 (37). С. 128-134.
13. Мак-Грегор Д. Людська сторона підприємства. Київ: McGraw-Hill, 2005. 256 с.
14. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
15. Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства. Харків: НУА, 2011. 311 с.
16. Шарапов В. М., Шарапова Е. В. Технології управління: монографія. Черкаси: ЧДТУ, 2005. 563 с.
17. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій. Київ : Центр навч. літерат., 2006. 318 с.
18. Argenti P. A. Corporate communication. Boston: Mc. Gran Hill, 1994. 220 p.
19. Badawy Michael K. Management as a new technology. N.Y. etc.: McGraw-Hill, 1993. 422 p.
20. Bondar Iu.A., Lehinkova N.I. Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies*: International scientific conference. (Kielce, January 22-23, 2021). Kielce (Poland), 2021. P. 91-95. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-19>.
21. Harmon Paul. Business process change: A manager's guide to improving, re-designing, and automating processes. Morgan Kaufmann Publisher, 2003. 529 p.
22. Trauffer Gaston. Strategic management of discontinuous technologies: Diss. / Swiss Federal institute of technology Zurich. Zurich, 2005. 341 p.
23. Becker Gary S. Human Capital. N.Y.: Columbia University Press, 1964.
24. David C. McClelland. Human Motivation, Cambridge University Press. NY. 1987. 663 p.

References

1. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2006). Upravlinnia personalom [Personnel management: education]. Kyiv, Professional. 512 p. [in Ukrainian].
2. Bushuev, S. D. (2010). Kreatywni tehnologii upravlinnia proiektamy ta prohramy [Creative project management technologies and programs]. *Ukrainian Project Management Association*. Kyiv, Summit-Book. 763 p. [in Ukrainian].
3. Bondar, Yu. A., Pisarieva, O. V. (2023). Mekhanizm vprovadzhenia suchasnykh tehnologii v upravlinnia pidpriemstvom [Mechanism of introduction of modern technologies in enterprise management]. *Naukovi visnyk Lotnoi akademii. Serii: Ekonomika, menedzhment ta pravo – Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, management and law*, Issue 8, pp. 22-29 [in Ukrainian].
4. Voronkova, V. H. (2004). Kadroviy menedzhment [Personnel management]. Kyiv, PH «Profesional». 192 p.
5. Hutsaliuk, O. M. (2011). Osoblyvosti rozvytku tehnologii upravlinnia diialnistiu pidpriemstva. [Peculiarities of the development of enterprise activity management technologies]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic sciences*, 20(2), pp. 147-151 [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M. (2011). Problemy vykorystannia upravlinskykh tehnologii promyslovymy pidpriemstvamy Ukrainy [Problems of using management technologies by

industrial enterprises of Ukraine]. *Priorytety rozvytku pidpriemstv u KhKhI stolitti* [*Priorities of Enterprise Development in the 21st Century*]: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (Ch. I, pp. 145-146). Kirovohrad, KOD [in Ukrainian].

7. Hutsaliuk, O. M. (2014). Mistse tekhnolohii upravlinnia personalom pidpriemstva v systemi menedzhmentu [The place of enterprise personnel management technology in the management system]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, 1 (7), pp. 272-278 [in Ukrainian].

8. Dovbnia, S. B. (2012). Upravlinski tekhnolohii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Management technologies of innovative development of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*, 1, pp. 88-95 [in Ukrainian].

9. Zhuravlova, I. V., Kudlai, A. V. (2004). Upravlinnia liudskym kapitalom [Management of human capital: scientific edition]. Kharkiv, KhNEU. 284 p. [in Ukrainian].

10. Kolot, A. M. (2002). Motyvatsiia personalu [Personnel motivation]. Kyiv, KNEU, 337 p. [in Ukrainian].

11. Lebid, O. V. (2012). Obruntuvannia vyboru napriamku vprovadzhennia tekhnolohii upravlinnia [Justification of the choice of the direction of implementation of management technologies]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, 2 (18), pp. 302-308 [in Ukrainian].

12. Lebid, O. V. (2012). Rol tekhnolohii upravlinnia u rozvytku pidpriemstva [The role of management technologies in enterprise development]. *Akademichnyi ohliad – Academic review*, 2 (37), pp. 128-134 [in Ukrainian].

13. McGregor, D. (2005). Liudska storona pidpriemstva [The human side of the enterprise]. Kyiv, McGraw-Hill. 256 p. [in Ukrainian].

14. Khmil, F. I. (2006). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv, Akademydav. 488 p. [in Ukrainian].

15. Tsybul'ska, E. I. (2011). Upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Enterprise potential management]. Kharkiv, NUA. 311 p. [in Ukrainian].

16. Sharapov, V. M., Sharapova, E. V. (2005). Tekhnolohii upravlinnia [Management technologies]. Cherkasy, ChDTU. 563 p. [in Ukrainian].

17. Yakovlev, Yu. P. (2006). Kontrolinh na bazi informatsiinykh tekhnolohii [Controlling based on information technologies]. Kyiv, Center for Educational Literature. 318 p. [in Ukrainian].

18. Argenti, P. A. (1994). Corporate communication. Boston, Mc. Gran Hill.

19. Badawy, Michael K. (1993). Management as a new technology. N.Y., McGraw-Hill. 422 p.

20. Bondar, Iu. A., Lehinkova, N. I. (2021). Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies*: Proceedings of the International scientific conference. (pp. 91-95). Kielce, Poland. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-19>.

21. Harmon, Paul. (2003). Business process change: A manager's guide to improving, redesigning, and automating processes. Morgan Kaufmann Publisher. 529 p.

22. Trauffer, Gaston. (2005). Strategic management of discontinuous technologies]. *Doctor's thesis*. Zurich, Swiss Federal institute of technology Zurich. 341 p.

23. Becker, Gary S. (1964). Human Capital. N.Y., Columbia University Press.

24. David C. McClelland. (1987). Human Motivation. NY, Cambridge University Press. 663 p.

Надійшла до редакції 09.11.2023 р.

Г. О. Ус, д.е.н., проф.
ORCID 0000-0001-8954-591X
e-mail: us_galina@ukr.net,

С. Б. Колодинський, д.е.н., доц.
ORCID 0000-0002-9576-5289
e-mail: kolodi@ukr.net,

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

МОДЕЛЬ СТРУКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ З ПОЗИЦІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ, РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Постановка проблеми. В сучасних умовах заклади освіти перетворились у повноправні суб'єкти ринкової економіки, отримали право самостійно визначати напрями власного розвитку, цілі і методи їх досягнення. Виросли вимоги суспільства до якості освіти, кардинально змінилися технології навчання, динамічно змінюються організаційні та економічні умови діяльності вищих навчальних закладів, загострюється конкуренція на ринку надання якісних освітніх послуг, постійно змінюється позиція державного апарату стосовно навчальних закладів. Держава поступово відмовляється від ролі головного і єдиного джерела фінансування вищої освіти. Сформувався групи замовників і споживачів освітніх послуг зі самостійними фінансовими можливостями, потребами та інтересами.

З'явилися і успішно розвиваються недержавні заклади освіти, що призводить до конкуренції якості надання освітніх послуг. Зростання самостійності і свободи закладів освіти підвищує їх відповідальність за ефективність складних бізнес-процесів. Спрямованість багатьох закладів освіти на надання якісних освітніх послуг вимагає побудову нової моделі бізнес-процесів управління, оскільки традиційні способи управління в умовах ринку виявляються в ряді випадків неспроможними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями розробки моделей управління бізнес-процесами у закладах освіти в

умовах інноваційної економіки та системи якості розглядалися у наукових працях таких дослідників як А. Асаул, В. Банслова, В. Бурков, В. Вікторов, А. Гуржій, М. Катанаєва, Б. Капаров, Е. Матвеева та деяких інших.

Формування цілей статті (постановка завдання). У статті досліджується питання побудови моделі структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг у розрізі внутрішньо-університетських організаційно-економічних відносин структурно-динамічного підходу.

Виклад основного матеріалу. Ресурсів, які знаходяться в розпорядженні закладів освіти (ЗО) недостатньо для рішення проблем, що виникають. Для вирішення проблем необхідні фахівці, що мають відповідну кваліфікацію і здатні забезпечити процедури надання якісних освітніх послуг. Інакше кажучи, для ЗО необхідна єдина структура бізнес-процесів управління, тобто необхідно застосування структурно-динамічного підходу до механізму формування та оптимізації внутрішнього середовища ЗО.

Сьогодні практично всі освітні установи переживають кризу управління – існуюча система управління не відповідає новим умовам і стандартам. Традиції управління базується на принципах управління з минулих часів, для яких характерна відсутність ринку і конкуренції освітніх послуг, стабільного фінансування з боку держави та перевищення попиту над пропозицією.

Концепція, де ЗО представляється у вигляді набору бізнес-процесів, а управління діяльністю – як управління бізнес-процесами, була розроблена в кінці 1980-х років. З кінця 1990-х років почалися теоретичні дослідження проблематики використання принципів процесно-орієнтованого управління для застосуванням у ЗО.

Під бізнес-процесом розуміється специфічно упорядкована сукупність робіт (підпроцесів), дій у часі і просторі із зазначенням початку та кінця і точним визначенням входів і виходів. Прикладом освітнього бізнес-процесу є випуск фахівців з певної спеціальності та форми навчання. До бізнес-процесів в освіті відносяться не тільки бізнес-процеси пов'язані з навчанням, а й бізнес-процеси пов'язані з фінансовим, планово-економічним розвитком, консалтинговими послугами і всіма процесами життєвого циклу ЗО.

Основним питанням управління вищим навчальним закладом сьогодні є процес перетворення з «науково-освітньої структури» в комерційно-фінансово-науково-освітню систему. Для оптимальної взаємодії фінансового, комерційного та інтелектуального капіталу

необхідні особливі механізми, реалізація яких може бути здійснена шляхом застосування економічних методів.

Для забезпечення організації системи аналізу та планування фінансових ресурсів ЗО, у відповідності із вимогами ринкової економіки, потрібно створення сучасної системи управління, яка базується на розробці і контролі виконання ієрархічної системи бізнес-процесів ЗО. Така система дозволяє встановити жорсткий поточний і оперативний контроль за надходженням і витрачанням інформаційних потоків бізнес-процесів, створити сучасні умови для розробки і реалізації ефективної стратегії ЗО [4].

Реорганізація організаційної структури управління ЗО з виокремленням фінансового сектора, в якому мають формуватися центри фінансового обліку, впровадження стратегічного планування, перехід від функціональної орієнтації управління ЗО до процесної орієнтації, дозволить оперативно приймати рішення у вирішенні складних завдань функціонування ЗО, та удосконалити процеси розвитку багатоканального фінансування, розвивати матеріально-технічну базу для підвищення рівня і якості навчального процесу відповідно до світових стандартів.

Розуміючи необхідність реформування системи управління, деякі ЗО роблять спроби переходу до процесного управління, однак за відсутності чіткого розуміння принципів побудови системи управління, заснованої на структурно-динамічному процесному підході, ці зміни проходять безсистемно і не приносять очікуваних результатів. Проблема полягає в неправильному розумінні концепції процесного управління.

Проаналізовано кращі практики управління, що зарекомендували себе в усьому світі, представлено список найбільш відомих управлінських підходів, таких як система Тойота (Toyota Production System, TPS), бережливе виробництво (Lean Production), загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM), теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC) і шість сигм (Six Sigma). Незважаючи на наявність в них відмінностей, всі ці практики управління засновані на структурно-динамічному процесному підході. Такий підхід не є самостійною управлінською концепцією, а являє собою інструмент реалізації цілей в рамках прийнятого підходу.

Моделювання бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг починається з вибору пріоритетів розвитку, з яких слід вибрати шляхи їх перекладу в більш конкретні показники, які необхідно використовувати при розробці стратегічного розвитку діяльності ЗО. Архітектуру системи управління ЗО можна розглянути

як поетапне виконання намічених цілей в припущенні, що діяльність з реалізації кожного із стратегічних пріоритетів означає перехід з деякого початкового стану ЗО в кінцевий стан, який характеризується досягненням поставленої стратегічної цілі (рис. 1) [4-5].



Рис. 1. Архітектура системи управління закладом освіти
(адаптовано з [4-5])

Спираючись на архітектуру системи управління ЗО можна виділити групи цілей, що найбільше підходять для якісного надання освітніх послуг (див. таблицю).

Серед групи цілей необхідно вибрати і ідентифікувати найбільш прийнятну, формування якої забезпечується визначенням якісних і кількісних показників; терміном досягнення; відповідальністю виконавців; обмеженням по ресурсам.

Головна ціль складається з підцілей в розрізі бізнес-процесів внутрішньоуніверситетських організаційно-економічних відносин. Рух до головної цілі починається з останньої підцілі, причому кожний перехід вимагає здійснення попередньої. Таке уявлення цілей формує цінність ЗО в аспекті надання якісних освітніх послуг.

Для побудови моделі структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг вибрано поетапний стратегічний аналіз: цілей, зовнішнього та внутрішнього середовища та оцінки стратегічної позиції ЗО.

Спочатку у стратегічному аналізі визначається місія та цілі, потім – вивчення внутрішньоорганізаційного середовища ЗО. На даному етапі очікуються труднощі методичного характеру, враховуючи специфіку вищого навчального закладу, доведеться одночасно застосовувати ітераційний шлях: аналіз ряду сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звернення до зовнішнього, а, вивчивши деякі аспекти зовнішнього середовища, потрібно звернутися до внутрішнього. Аналіз показав, що ефективніше починати з внутрішнього середовища, а потім звертатися до зовнішнього, тоді різко обмежується обсяг опрацьованих інформаційних потоків даних.

Таблиця 1

Групи цілей закладів освіти (адаптовано з [4-5])

Фінансові цілі		Цілі замовників	
Цілі	Джерела	Цілі	Джерела
Підвищення річного доходу, оптимізація витрат	Зниження собівартості, збільшення прибутку	Більше послуг при тій же вартості навчання	Додаткові освітні програми, курси, соціальна сфера, матеріальна база
Залучення додаткових джерел фінансування	Наукові програми, гранти	Скорочення витрат	Зниження плати за навчання, додаткові пільги
Збільшення частки ринку	Збільшення кількості здобувачів	Нові продукти	Розширення списку спеціальностей
Внутрішні цілі		Інновації та навчання	
Технологічні можливості	Автоматизація процесів, створення єдиного інформаційного простору	Підвищення привабливості на ринку	Нові освітні програми і курси, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників
Розширення навчальних площ	Будівництво нового корпусу	Мотивація співробітників	Програми самовдосконалення, науково-дослідницька робота, можливості отримання додаткових знань

В результаті аналізу внутрішнього середовища виводиться оцінка стратегічного потенціалу в рамках поставленої цілі: наскільки за кількістю та якістю ресурсів, станом функцій і проектів ЗО відповідає цільовим вимогам. Таким чином проводиться аналіз фактичного і нормативного потенціалів (або шляхом порівняння з головним конкурентом, якщо оцінюється власні конкурентні переваги). По закінченні аналізу здійснюється SWOT-аналіз ЗО.

Аналіз зовнішнього середовища, виконаний щодо цілі і групи бізнес-процесів, дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, створені зовнішнім середовищем: оцінка можливостей і ризиків.

Далі проводиться спільне дослідження потенціалу та клімату, або оцінки стратегічної позиції ЗО в просторі з двох координат: горизонтальна – через яку визначається значення потенціалу, а вертикальна – відображення стану клімату (привабливості умов зовнішнього середовища). Множення потенціалу (Пот) і клімату (Кл) отримуємо основний результат аналітичної стадії – значення стратегічної позиції (Поз): $\text{Пот} * \text{Кл} = \text{Поз}$ [4].

Кожен етап стратегічного аналізу потребує обґрунтованого методичного забезпечення. На рис. 2. наведено набір інструментів, що найбільш часто використовується, – методи, моделі, схеми циклів, концепції, графіки, які дозволяють будувати модель структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг.

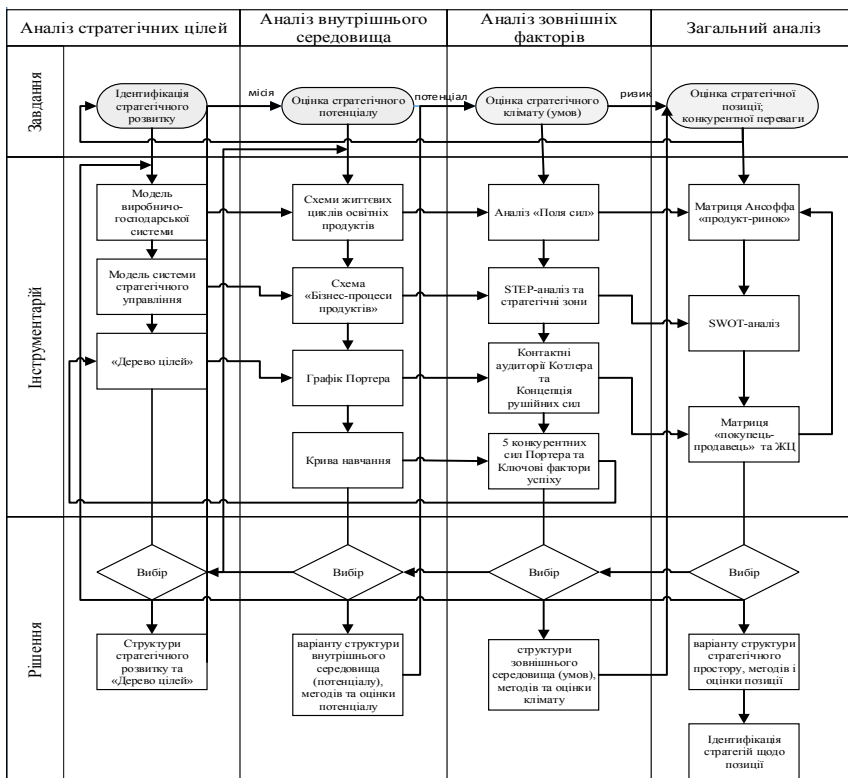


Рис. 2. Модель структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг (авторська розробка)

Удосконалення внутрішньоуніверситетських організаційно-економічних відносин з метою підвищення якості та ефективності діяльності ЗО передбачає перехід до даної моделі ЗО, в рамках якої можливо з одного боку, забезпечення гнучкості як ключової характеристики діяльності ЗО, з іншого боку, повноцінне (адекватне інтересам) застосування кожного суб'єкта в усі елементи внутрішньоуніверситетських організаційно-економічних відносин.

Дана модель базується на сукупності таких основних принципів:

- академічна самостійність ЗО;
- економічна незалежність ЗО;
- представлення мети надання якісних освітніх послуг у функції попиту;
- організація та управління діяльності ЗО як моделювання бізнес-процесів управління; організаційна децентралізація ЗО.

Перші три принципи досить докладно розглядаються в наукових роботах, знайшли своє відображення і в нормативних документах. Звернемо увагу на останні два принципи і відзначимо, у чому полягає зміна внутрішньоуніверситетських організаційно-економічних відносин в умовах моделі ЗО, що базується на перерахованих вище принципах, і як це відобразиться на кінцевих результатах його діяльності.

Організація і управління діяльністю ЗО як моделювання бізнес-процесів управління означає перехід від функціональної орієнтації управління ЗО до процесної орієнтації. Причинами такого переходу є, з одного боку, неефективність функціонально орієнтованої організації в умовах сучасного ринку, а з іншого боку, змінилися можливості способів і методів підтримки прийняття рішень, інакше кажучи, доступність різноманітних засобів інформаційного забезпечення діяльності ЗО [4-5].

Кожен освітній бізнес-процес входу має абітурієнтів, в якості виходу – фахівців, а змістом його є певним чином організаційно-методичне, наукове навчання і виховна робота студентів. При такому підході об'єктами внутрішньоуніверситетських організаційно-економічних відносин виступають розробка, здійснення, управління, інституційне забезпечення освітнього бізнес-процесу; а суб'єктами – ЗО, підрозділи, науково-педагогічні працівники, студенти, підприємства-замовники. Виділення освітніх бізнес-процесів, їх аналіз та вдосконалення становлять значний резерв для підвищення ефективності діяльності ЗО. Серед основних переваг – це простота проведення оптимізації як самих процесів, з точки зору організації, синхронізації, взаємоузгодження, так і ресурсів, споживаних цими процесами, особливо це стосується кадрових ресурсів. Крім того, вихідною точкою і кінцевим продуктом освітнього бізнес-процесу є результат (конкурентоспроможність випускника), тому відбувається природна переорієнтація бізнес-процесів управління на споживача (випускника), за яким і оцінюється результат.

Організаційна децентралізація ЗО передбачає визначення ряду центрів відповідальності (інститутів, кафедр), які самі забезпечують реалізацію конкретних освітніх процесів, і керівники яких беруть на себе відповідальність за результати діяльності, за витрати і (частково) доходи своїх підрозділів. Позитивні сторони такого підходу полягають в наступному: делегування відповідальності на більш низький структурний рівень сприяє скороченню строків прийняття рішень; власний бюджет служить основою для системи матеріального стимулювання всього персоналу підрозділу; кожен співробітник розуміє, що його особисті зусилля щодо скорочення витрат дійсно позначається на стані бюджету підрозділу, що важко-досяжно в масштабах ЗО; встановивши величину витрат, властивих кожному з підрозділів, адміністрації ЗО легше приймати коригуючі рішення.

Таким чином, організаційна децентралізація означає делегування більш широких повноважень і відповідальності підрозділам при реалізації освітніх бізнес-процесів.

Проблемам побудови математичних моделей якості освітнього процесу приділено чимало уваги в роботах [1-8], в яких описана оптимізаційна модель оцінки та управління якістю підготовки студентів у ЗО.

На вирішення основних завдань управління ЗО впливають численні фактори невизначеності [4-6]. Те, в якій мірі вони враховуються, впливає не тільки на зміст моделі описуваного процесу, а й на вибір математичних методів для розв'язання задачі оптимального управління діяльністю ЗО.

Найбільш простою математичною моделлю, яку застосовують при контролі якості освітнього процесу, є бальна модель. Зафіксуємо деякий об'єкт, нехай X_1, X_2, \dots, X_n – сукупність кількісних показників, що характеризують стан обраного об'єкта на даний момент часу t і результати його діяльності за попередній контрольний період. В цьому випадку генеральний рейтинг обраного об'єкта можна розрахувати за формулою:

$$R = \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \dots + \alpha_n X_n,$$

де α_i – це вагові множники, які призначаються експертами евристично. Перевагами бальної моделі є її простота і невисока трудомісткість.

Досконаліша, порівняно з попередньою, – нормативно-класифікаційна модель розрахунку рейтингів [4-5]. Суть її зводиться до

наступного. Вся сукупність вихідних показників стану та активності діяльності заданого об'єкта поділяється на дві множини показників: показники потенційних можливостей і показники активності або результативності.

Еталонна модель управління великими системами управління була запропонована для синтезу систем, які самостійно налаштовуються (адаптуються) для автоматичного управління складними багатоконтурними технічними об'єктами [4-5]. Сутність еталонних моделей полягає в припущенні про те, що можна вибрати деякий ідеальний (гіпотетичний, еталонний) об'єкт управління, значення параметрів якого є оптимальними в тому чи іншому сенсі (це припущення не завжди практично піддається реалізації).

В літературі останніх років популярна модель ранжирування об'єктів системи вищої освіти. Введемо комплексний інтегральний показник якості об'єкта, заснований на об'єктивній значимості кожного фактору:

$$R(S_i) = \sum_{j=1}^n k_{ij} H_j, i=1, \dots, m,$$

де $R(S_i)$ – інтегральна якість об'єкта S_i , m – кількість об'єктів; n – кількість ознак; H_j – значимість j -ї ознаки; k_{ij} – якісна оцінка j -ї ознаки для i -го об'єкта.

В якості міри значимості фактору часто пропонується використовувати значення ентропії ознаки (по К. Шеннону) як об'єктивну міру невизначеності значень ознаки

$$H_j = - \sum_{t=1}^{K_j} p_{jt} \ln p_{jt}, j=1, \dots, n,$$

де K_j – число якісних рівнів j -ї ознаки (системне підставу якості);

p_{jt} – ймовірність (частота) застосування якісної оцінки $k_{ij} = t$ в розподілі j -ї ознаки. В цьому випадку велику значимість матимуть ознаки з більшим ступенем "розкиду" значень в аналізованій вибірці.

Висновки. Побудова моделі структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг має бути нерозривно пов'язана з основною управлінською концепцією, прийнятою в ЗО. У разі якщо концепція не вибрана, або якщо її необхідно змінити, то для ЗО можна обрати методологію загального підвищення якості TQM, яка тісно перетинається зі стандартом ISO 9000. Керуючись вибраною методологією, і орієнтуючись на стратегію і місію орга-

нізації, побудова моделі структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг буде чітко орієнтованою, з ясно визначеними показниками і цілями.

Будь-яка сучасна управлінська методологія оперує поняттями бізнес-процесів і управління ними. Управління бізнес-процесами – ключовий момент реалізації управління якістю надання освітніх послуг.

У дослідженні для побудови моделі структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг запропоновано структурно-динамічний підхід, який може бути застосований для створення системи управління якістю надання освітніх послуг на основі моделювання бізнес-процесів. Запропонована модель, що обґрунтована математичним апаратом дозволяє в розрізі внутрішньо-університетських організаційно-економічних відносин в межах моделі зрозуміти основні принципи організації і управління діяльністю ЗО.

Література

1. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В. Вплив маркетингових, фінансових та цифрових технологій на розвиток інфокомунікаційної сфери, як складової інноваційної інфраструктури/ *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 166-171. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).166-171](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).166-171).
2. Hutsaliuk O. M., Havrylova N. V., Krasnozhon N. S. Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state. *Економічні інновації*. 2020. Т. 22. Вип. 3 (76). С. 159-167. DOI: 10.31520/ei.2020.22.3(76).159-167.
3. Remuha Y., Hutsaliuk O., Kotlubai V., Slobodianiuk O. Integration theory and effective partnership of logistics entities. *Innovative Management of Business Integration And Education in Transnational Economic Systems*: collective monograph. Riga: ISMA, 2023. P. 222-230.
4. Ус Г. О. Теоретичні основи та проблеми управління знаннями в соціально-економічних системах: монографія. Черкаси: СУЕМ, 2012. 340 с.
5. Чмир І. О., Ус Г. О. Управління знаннями в комп'ютерних системах навчання та прийняття рішень: монографія. Черкаси: СУЕМ, 2010. 259 с.
6. Манькута Я. М., Захарова І. В. Технології структурування контенту електронних ресурсів у сфері наукової діяльності на засадах онтологічного інжинірингу. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2023. № 2 (30). С. 215-228. DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-023](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-023).
7. Bondar Iu. A., Lehinkova N. I. Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies*: International scientific conference, January 22-23, 2021. Kielce, Poland. P. 91-95.
8. Лещенко Г. А., Бондар Ю. А., Кирстя А. В. Соціально-економічний розвиток науково-дослідної діяльності закладів вищої освіти. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 87-93. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).87-93](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).87-93).

References

1. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V. (2020). Vplyv marketynhovykh, finansovykh ta tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok infokomunikatsiinoi sfery, yak skladovoi innovatsiinoi infrastruktury [Influence of Marketing, Financial and Digital Technologies in the De-velopment of Infocommunication Sphere as a Component of Innovation Infrastructure]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 166-171. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).166-171](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).166-171) [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V., Krasnozhon, N. S. (2020). Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state. *Ekonomichni innovatsii – Economic innovations*, Vol. 22, Iss. 3 (76), pp. 159-167. DOI: [10.31520/ei.2020.22.3\(76\).159-167](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).159-167).
3. Remuha, Y., Hutsaliuk, O., Kotlubai, V., Slobodianiuk, O. (2023). Integration theory and effective partnership of logistics entities. *Innovative Management of Business Integration and Education in Transnational Economic Systems*: collective monograph. (pp. 222-230). Riga, ISMA.
4. Us, H. O. (2012). Teoretychni osnovy ta problemy upravlinnia znanniamy v sotsialno-ekonomichnykh systemakh [Theoretical foundations and problems of knowledge management in socio-economic systems]. Cherkasy, SUEM. 340 p. [in Ukrainian].
5. Chmyr, I. O., Us, H. O. (2010). Upravlinnia znanniamy v kompiuternykh systemakh navchannia ta pryiniattia rishen [Knowledge management in computer-based learning and decision-making systems]. Cherkasy, SUEM. 259 p. [in Ukrainian].
6. Mankuta, Ya. M., Zakharova, I. V. (2023). Tekhnolohii strukturuvannia kontentu elektronnykh resursiv u sferi naukovoï diialnosti na zasadakh ontolohichnoho inzhynirynhu. [Technologies for structuring the content of electronic resources in the field of scientific activity on the basis of ontological engineering]. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu – Bulletin of the East European University of Economics and Management*, 2 (30), pp. 215-228. DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-023](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-023) [in Ukrainian].
7. Bondar, Iu. A., Lehinkova, N. I. (2021). Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies*: Proceedings of the International Scientific Conference. (pp. 91-95). Kielce, Poland.
8. Leshchenko, H. A., Bondar, Iu. A., Kyrstia, A. V. (2022). Sotsialno-ekonomichni rozvytok naukovo-doslidnoi diialnosti zakladiv vyshchoi osvity [Socio-Economic Development of Research Activities of Institutions of Higher Education]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (42), pp. 87-93. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).87-93](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).87-93) [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 10.11.2023 р.

М. В. Петченко, к.е.н., доц.
ORCID 0000-0003-1104-5717
e-mail: marinapetcenko@gmail.com,
*Національний авіаційний
університет, м. Київ*

М. В. Бугасєва, к.е.н., доц.
ORCID 0000-0002-7460-9279
e-mail: bmw87forever@gmail.com,
*Центральноукраїнський національний
технічний університет,
м. Кропивницький*

ЗАКОНОДАВЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Постановка проблеми. Вагомим чинником, що дестимулює формування та розвиток інноваційної активності і ефективно використання наявного інтелектуального потенціалу країни та її регіонів є недопрацьованість законодавчої бази в інноваційній сфері. На сьогоднішній день, виходячи із практики господарювання, можна констатувати, що в українському законодавстві існує багато перешкод, що не дозволяють швидко і ефективно освоювати новітні технології, як малим підприємствам, так і великим корпораціям. Чимало бар'єрів існує у законах та нормативно-правових актах, що, в кінцевому рахунку, негативно впливає на формування та розвиток інноваційного клімату держави та її регіонів, враховуючи соціально-економічну та політичну нестабільність.

Таким чином виникає невідповідність між реальною ситуацією і очікуваною зацікавленістю українського бізнесу та іноземних інвесторів до впровадження та просування інноваційної продукції. Поясненням таких реалій є те, що інноваційне законодавство в Україні формувалось у складних умовах соціально-економічного становлення, непослідовно, без чіткої концепції, поза визначенням методів правового регулювання та предмета регулювання. Тому од-

ним із перших завдань української влади в останні роки в цьому напрямку було вдосконалення законодавства шляхом визначення чіткого вектора його розвитку, що дозволило не просто структурувати нормативно-правову базу, а перетворити її в каталізатор інноваційних процесів в Україні.

В цьому напрямку вже зроблено багато дієвих законодавчих кроків та створені механізми їх впровадження. У той же час темпи розвитку національної економіки залишають бажати кращого, а національна інноваційна система знаходиться лише на стадії формування, що дає підстави припускати наявність певного кола проблем ефективності чинного в Україні законодавства, яке регламентує інноваційну сферу.

Тому актуальним питанням, яке потребує вирішення, залишається удосконалення організаційно-правового механізму регулювання інноваційно-проектної діяльності та інноваційно-інтегрованих структур. В першу чергу це можливо шляхом створення системи дієвих юридичних механізмів формування, розвитку, підтримки і стимулювання таких суб'єктів і інноваційної сфери в цілому, які були б здатні забезпечити сталий розвиток національної інноваційної системи в умовах соціально- економічної нестабільності.

Крім того, важливим питанням є розвиток сфери інноваційної діяльності саме шляхом створення законодавчої бази, яка зможе забезпечити узгоджену державну політику, інвестиційне, фінансове забезпечення інновацій, ефективний розвиток і функціонування як наукової сфери, так і процесу комерціалізації її інтелектуальних результатів, реальне партнерство держави і приватного сектора.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інноваційного розвитку є відносно новою в контексті вдосконалення законодавчої бази, а тому малодослідженою як в Україні, так і поза її межами. Але у світі в останні роки стрімко зростає науковий інтерес до інноваційного розвитку та шляхів його досягнення.

Розробляються нові моделі інноваційного процесу, теорії національних та регіональних інноваційних мереж та національних інноваційних систем, форми та методи державного регулювання інноваційного розвитку країни та її регіонів. Зокрема, вони розглядались у працях таких відомих економістів як І. Ансоффа [2], А. Бузні [3], Л. Ледермана [32], М. Портера [14], Б. Твісса [29], Й. Шумпетера [31] та ін. Даній проблематиці присвячені праці таких відомих вітчизняних економістів, як О. Амоша [1], Б. Данилишин [7; 8], О. Дацій [9], М. Долішній [10], О. Лапко [12] та ін. Але

питання законодавчого забезпечення та вдосконалення законодавчої бази здійснення інноваційно-проектної діяльності ще не знайшли достатнього висвітлення в Україні.

Метою статті є спроба вивчити ступінь законодавчого забезпечення державного регулювання інноваційно-проектної діяльності в Україні та пошук напрямків її вдосконалення в умовах соціально-економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу. Звернемося до світового досвіду законодавчого регулювання інноваційної діяльності. Аналіз світової практики нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності свідчить про використання двох основних принципово різних підходів. Перший підхід характерний для більшості країн СНД. Його відмінними рисами є:

- акцент законотворчої діяльності на суто вертикальному аспекті: держава – суб'єкти інноваційної діяльності;

- регулювання інноваційної діяльності засобами і методами публічного права, перш за все, нормами адміністративного права, які встановлюють взаємовідносини органів виконавчої влади та господарюючих суб'єктів.

Логічним наслідком такого підходу є прийняття профільного закону, предмет якого тісно пов'язаний із заходами державної політики в інноваційній сфері. Як правило, в такому законі:

- формулюються цілі та пріоритети інноваційної політики;
- вводиться в правовий обіг базова термінологія;
- регламентуються правовий статус і кінцеві цілі суб'єктів інноваційної діяльності та суб'єктів, які опосередковують діяльність у сфері управління;

- визначаються правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності;

- встановлюються форми стимулювання державою інноваційних процесів.

Зокрема, базисні закони про інноваційну діяльність вже прийняті в багатьох країнах близького зарубіжжя (колишнього СРСР).

Другий підхід є типовим для промислово розвинених країн. Основну роль у стимулюванні інноваційної діяльності тут відіграють нормативно-правові акти, що регулюють приватноправові, «горизонтальні» відносини між суб'єктами інноваційної діяльності. Як правило, подібні нормативно-правові акти зводяться до наступних ключових питань:

- стимулювання до залучення в господарський оборот об'єктів інтелектуальної власності;

- розвиток дослідницької та технологічної кооперації (як між державним і приватним сектором, так і міжфірмової);
- підтримка малого та середнього інноваційного підприємства.

Інноваційна термінологія і рекомендації в області статистики інновацій, містяться в системі статистичних посібників так званого сімейства Фраскаті, розроблених ОЕСР спільно з Евростатом. Наприклад, Керівництво Осло містить концептуальне поняття структури і характеристик інноваційного процесу, базові визначення технологічної, продуктової або процесної інновації та інноваційних активностей, класифікації та методики вимірювання характеристик інноваційного процесу. Ще один документ – Керівництво Фраскаті – присвячений вимірюванню людських і фінансових ресурсів, що залучені у дослідження і розробки (R&D).

В рамках даного підходу, основними напрямками діяльності держави щодо стимулювання інноваційних процесів є:

- нормативне правове забезпечення виконання наукових досліджень і розробок прикладного характеру, оформлення інфраструктури їх державної підтримки, розвиток системи вищої професійної освіти і спеціальної підготовки кадрів, створення систем фінансування конкретних проектів тощо;
- стимулювання інноваційного підприємництва за допомогою податкових інструментів, механізмів бюджетного фінансування, державно-приватного партнерства і т.п.

Як правило, основна увага при цьому приділяється таким напрямкам:

- формуванню інституційного середовища, яке б сприяло інвестиційній привабливості інноваційних проектів;
- лібералізації політики в галузі використання результатів інтелектуальної діяльності, що фінансуються з бюджету;
- сприянню прискореній передачі отриманих результатів інтелектуальної діяльності у промисловість;
- розширенню організаційно-правових передумов для використання різних форм кооперації між державними і приватними організаціями, як всередині самої наукової сфери, так і між наукою і промисловістю;
- підтримці малого і середнього наукового та інноваційного бізнесу.

Інструментами реалізації державної політики, спрямованої на стимулювання інноваційної діяльності та високотехнологічних виробництв у промислово розвинених країнах є різноманітні націо-

нальні програми, в яких зазвичай формулюються задачі і конкретні шляхи їх вирішення з чіткими кількісними орієнтирами.

Що стосується формування законодавчого забезпечення державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, то процес її формування розпочався з моменту прийняття акта проголошення незалежності України. Обраний Україною шлях інтеграції до Євро-союзу вимагає зближення та інтеграцію національної економічної системи до систем країн ЄС. Це ставить Україну перед вибором запровадження тієї моделі розвитку, яка прийнята ЄС за базову, тобто моделі інноваційного розвитку. Таким чином, утвердження інноваційної моделі розвитку національної економіки забезпечить її конкурентоспроможність та вихід на траєкторію сталого розвитку. Тому перехід до інноваційної моделі розвитку національної економіки поступово стає імперативом державної політики. Це полягає, насамперед, у встановленні ефективного правового регулювання відносин у сфері інновацій.

Інноваційна діяльність регулюється низкою нормативно-правових актів різної юридичної сили – від законів до локальних нормативно-правових актів.

Сучасна нормативно-правова база (закони, укази Президента, підзаконні акти у формі постанов Уряду, наказів центральних органів виконавчої влади тощо) стосовно науково-технічної та інноваційної діяльності налічує близько 200 документів.

Законодавча база здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні, в першу чергу, визначається загальнодержавними інститутами, найбільш важливими з яких є законодавство, інституційна система, концепції і стратегії розвитку держави і цільові програми розвитку регіонів, пріоритети, механізми і інструменти впливу. Вони, в свою чергу, декларують подальше формування інноваційно орієнтованої економіки на рівні країни та її регіонів з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища та позитивних і негативних сценаріїв розвитку внутрішніх впливових чинників.

Загальновідомо, що законодавство України складається із законів України «Про інноваційну діяльність» [15], «Про інвестиційну діяльність» [16], «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» [17], «Про наукову і науково-технічну діяльність» [18], «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [19], «Про наукову і науково-технічну експертизу» [20], «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків» [21] та інших за-

конів України, Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України [22], інших законодавчих актів, що регулюють суспільні відносини в цій сфері тощо.

Нормативними актами вищої юридичної сили, що регулюють інноваційну діяльність є Господарський [6] та Цивільний кодекси України [30]. У першому документі у главі 34 надається визначення інноваційної діяльності (ст. 325), перелічуються її види (ст. 327), форми інвестування в інновації (ст. 326), шляхи та форми державного регулювання (ст. 328) та система державних гарантій інноваційної діяльності (ст. 329), основні засади державної експертизи інноваційних проєктів (ст. 330), поняття та зміст договору на створення і передачу науково-технічної продукції (ст. 331), який використовується для виконання інноваційних розробок на замовлення суб'єкта інноваційної діяльності з метою їх наступної реалізації. У 62 главі Цивільного кодексу, що має назву «Виконання науково-дослідних або дослідно-конструкторських та технологічних робіт», зазначаються аспекти регулювання договірних відносин, що складаються в процесі виконання таких робіт, в т. ч. розробки інноваційних проєктів [5].

Стосовно державної інноваційної політики, то її законодавчим фундаментом є Конституція України. Зокрема, у статті 54 Конституції передбачено гарантії громадянам щодо свободи наукової, технічної та інших видів творчої діяльності, захисту інтелектуальної власності, авторських прав. Статтею 116 визначаються обов'язки органу виконавчої влади – Кабінету Міністрів України – щодо забезпечення економічної політики в галузі освіти, науки і культури, розробці та здійсненні загальнодержавних програм економічного, науково-технічного і культурного розвитку країни [11].

Головні цілі державної інноваційної політики визначено в Законі України «Про інноваційну діяльність». Державна політика спрямована на створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку і використання науково-технічного потенціалу країни, на забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- і ресурсозберігаючих технологій, на виробництво і реалізацію нових видів конкурентоспроможної продукції. Відповідно до даного Закону основними принципами державної інноваційної політики є:

- орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України;
- визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку;

– формування нормативно-правової бази в сфері інноваційної діяльності;

– створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;

– забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;

– ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційної діяльності, підтримка підприємництва в науково-виробничій сфері;

– здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;

– фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності;

– сприяння розвитку інноваційної інфраструктури; інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності;

– підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності [15].

Регулювання інноваційної діяльності, відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», може здійснюватися на різних рівнях управління державою різними державними структурами – від Верховної Ради до органів виконавчої влади на місцях, їх участь у регулюванні інноваційних процесів обумовлена тими функціями, які вони виконують у загальній системі економіки країни.

Проте у Законі України «Про інноваційну діяльність» відсутні умови і правила функціонування потенційно ефективного недержавного сектора національної економічної системи, відсутні вказівки на склад і структуру національної інноваційної системи [28, с. 120]. Також низка норм базових законів не діє в Україні через відсутність необхідних для їхньої реалізації підзаконних актів. Це, перш за все, стосується окремих положень Закону України «Про інноваційну діяльність» і пов'язано з тим, що Уряд до цього часу не створив і не прийняв необхідного пакета документів, що забезпечує їхнє функціонування.

Окремо зазначимо, що розвиток науки і науково-технічної сфери в Україні покликані забезпечити такі закони: Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [18], «Про науково-технічну інформацію» [23], «Про наукову і науково-технічну експертизу» [20], «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» [17], «Про особливості правового режиму діяльності Національної

академії наук, галузевих академій наук та статусу їх майнового комплексу» [24], «Про державне регулювання діяльності в сфері трансферу технологій» [25], цілий ряд державних цільових економічних програм, комплекс підзаконних правових актів.

Зазначимо, що кожен із перерахованих законів регулює свою вузьку сферу, і назріває потреба в спеціальному законодавчому акті, що регулює всі сторони інноваційної діяльності та інноваційної поведінки інноваційно-інтегрованих структур різних типів і видів діяльності, а також територій їх функціонування. В цілому говорити про досконалість створеної законодавчої бази не можливо. У чинному законодавстві продовжує існувати багато суперечностей та програм, що заважають запровадженню та нормальному функціонуванню моделі інноваційно-інвестиційного розвитку. Порушується один із головних принципів систематизації законодавства з питань інноваційної діяльності, згідно з яким закони та підзаконні акти мають подавати узгодженість норм. Окрім цього, не виконується й інший, не менш важливий принцип правового регулювання, згідно з яким нормативно-правова база інноваційної діяльності має бути стабільною. Адже найголовнішою передумовою ефективного розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні має бути її надійна правова база.

Крім згаданих законодавчих актів, слід окремо відмітити прийняту Верховною Радою України 13 липня 1999 року Концепцію науково-технічного та інноваційного розвитку України [22]. Концепція містить основні цілі, пріоритетні напрями та принципи державної науково-технічної політики, механізми прискореного інноваційного розвитку, орієнтири структурного формування науково-технологічного потенціалу та його ресурсного забезпечення. Вона визначає засади взаємовідносин між державою та суб'єктами наукової та науково-технічної діяльності, які ґрунтуються на необхідності пріоритетної державної підтримки науки, технологій та інновацій як джерела економічного зростання, складника національної культури, освіти та сфери реалізації інтелектуального потенціалу громадян. Дія Концепції розрахована на період стабілізації економіки та досягнення постійного її розвитку.

Так чи інакше, інноваційне законодавство продовжує інтенсивно розвиватись шляхом гармонізації інноваційного законодавства України з міжнародними угодами і конвенціями у сфері договірно-правового поля. Тому постійно потрібно враховувати європейський вектор інституційної бази і успішний досвід її впро-

вадження у практичній діяльності інноваційно-інтегрованих структур в Європі.

Одним із документів, що має таке значення, є загальнодержавна Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» [26], спрямована загалом на впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі. Вбачалося, що її реалізація дозволить Україні стати державою з сильною економікою та з передовими інноваціями.

Для цього однією з першочергових реформ визначена дерегуляція та розвиток підприємництва, що передбачає, зокрема:

- скорочення кількості документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності та видів господарської діяльності, які підлягають ліцензуванню;

- скасування регуляторних актів, які ускладнюють ведення підприємницької діяльності;

- скорочення кількості органів державного нагляду (контролю); забезпечення ефективного захисту права приватної власності;

- гармонізація із законодавством Європейського Союзу положень законодавства України щодо захисту прав національних та іноземних інвесторів та кредиторів;

- захисту економічної конкуренції; запровадження стимулюючих механізмів інвестиційної діяльності, виходячи із досвіду найкращої світової практики.

Реалізація цієї стратегії має забезпечити досягнення таких індикаторів як, зокрема, входження до ТОП-30 країн за Індексом легкості ведення бізнесу та до ТОП-40 за глобальним індексом конкурентоспроможності. Очікується залучення понад 40 млрд дол. США прямих іноземних інвестицій за цей період та забезпечення, при цьому, дотримання максимального відношення загального обсягу державного боргу та гарантованого державою боргу до валового внутрішнього продукту не більше 60 відсотків.

Для підтримки інвестиційної активності та захисту прав інвесторів потрібно забезпечити ефективний захист права приватної власності, у тому числі судовими органами, гармонізувати із законодавством Європейського Союзу положення законодавства України щодо захисту прав національних та іноземних інвесторів та кредиторів, захисту економічної конкуренції, запровадити стимулюючі механізми інвестиційної діяльності, виходячи із найкращої світової практики [26].

В свою чергу, у Стратегії сталого розвитку «Україна–2020» визначається, що нормативно-правове та організаційне забезпечення її реалізації має здійснюватися шляхом розроблення та прийняття в установленому порядку відповідних нормативно-правових актів, щорічних планів дій реалізації цієї Стратегії, моніторингу стану їх виконання. Зрозуміло, що без оновлення та вдосконалення вже існуючої законодавчої та інституційної бази здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні не можливо впроваджувати в життя намічені стратегічні цілі та поетапно реалізовувати завдання, зазначені у Стратегії. Наразі назріла необхідність формування оновленої нормативної бази для забезпечення розвитку інноваційної економіки. Особливої уваги в цьому контексті потребує регулювання інноваційної економіки на рівні регіонів.

Розроблена Загальнодержавна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року [27], яка була спрямована на створення умов для динамічного, збалансованого розвитку регіонів України з метою забезпечення соціальної та економічної єдності держави, підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, активізації економічної діяльності та ін.

Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів України заплановане шляхом підтримки формування на основі наявних потужностей науково-дослідних та освітніх установ (закладів) інноваційної інфраструктури, зокрема утворення технополісів, технопарків, індустриальних парків, центрів трансферу технологій; формування сприятливого інвестиційного клімату та просування на зовнішній ринок інвестиційних можливостей регіонів України; створення умов для розвитку міжрегіональної та міжнародної кооперації з реалізації інвестиційних проектів; об'єднання зусиль регіонів та центру щодо розвитку транскордонного співробітництва, подальшого поглиблення співпраці в рамках єврорегіонів та активізації роботи з розширення сфер такого співробітництва. Серед індикаторів реалізації цієї стратегії визначено, зокрема, зростання обсягу прямих іноземних інвестицій у розрахунку на одну особу в середньому по країні до 1750 дол. США (з 1283,6 дол. США) та частки реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції до 7% (з 3,3%) [13].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, стратегічними документами розвитку України та її регіонів декларується формування інноваційно орієнтованої економіки. Для цього сформовано інвестиційну та інноваційну системи, які включають,

зокрема, законодавчі, інституційні та інструментальні складові. Однак кожна із цих систем на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях є недостатньо збалансованою. В першу чергу це стосується законодавчої бази здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні, яка б повністю відповідала інноваційно орієнтованій моделі розвитку економіки.

Звідси постає актуальним завдання формування та вдосконалення законодавчої бази здійснення такої діяльності на національному та регіональному рівнях. Причому, регіональне законодавство в галузі регулювання інноваційної діяльності може виявитись більш прогресивним, ніж на загальнонаціональному рівні. Крім цього воно буде не просто доповнювати його, а заповнювати прогалини, особливо в частині термінології, прав і обов'язків сторін інноваційного процесу і в інших питаннях, що пов'язані із специфічною діяльністю інноваційно-інтегрованих структур.

В даному контексті згадаємо Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.06.2009 р № 680-р, яким схвалено Концепцію розвитку національної інноваційної системи, складовою частиною якої є інноваційні структури. Нормативно-правова база, яка визначає і забезпечує правовий статус інноваційних структур, які здійснюють розробку, впровадження та комерціалізацію інноваційних продуктів, включає в себе Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Бюджетний кодекс України, Закони України «Про наукові парки», «Про науковий парк «Київська політехніка», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», інші законодавчі і нормативно-правові акти, що регулюють відносини інноваційно-інвестиційної сфери.

Важливо підкреслити, що оскільки національна інноваційно-інвестиційна система динамічно розвивається, то виникає проблема здійснення своєчасного моніторингу законодавчої бази і відповідно внесення необхідних коректив в діючу правову базу. В іншому випадку виникає ризик втрати актуальності існуючих правових норм і, як наслідок, появи непрацюючих правових механізмів. Така ситуація є характерною для сучасного стану нормативно-правової бази, що визначає і забезпечує правовий статус інноваційних структур.

Доводиться констатувати несформованість та нерегульованість Національної інноваційної системи України, відсутність комплексного підходу до її правовому регулювання і фрагментарність чинного законодавства, що регламентує окремі структурні елементи та взаємозв'язки такої системи. Важливо не просто визначити

термінологічну основу інновацій, інноваційних відносин, а розробити і прийняти системоутворюючий законопроект, який комплексно висвітлює всі необхідні питання для стимулювання та розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності та функціонування інноваційно-інтегрованих структур. Наразі необхідне детальне опрацювання положень такого системоутворюючого законопроекту щодо національної інноваційної системи з урахуванням експертної думки всіх зацікавлених сторін і тих сторін, що безпосередньо беруть участь в такій системі суб'єктів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані із дослідженням законодавчого забезпечення розвитку інноваційно-інтегрованих структур в контексті соціально-економічної нестабільності регіонів країни та визначення основних напрямів його вдосконалення.

Література

1. Амоша О. І., Антонюк В. П., Землянкін А. І. та ін. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2007. 328 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Изд-во "Питер", 1999. 416 с.
3. Бузни А. Н. Национальная инновационная система как инструмент повышения эффективности экономики Украины. *Пути и механизмы управления эффективным развитием национальной экономики в современных условиях*: материалы Междунар. науч.-практ. конф.; под ред. О. П. Добровольской. Симферополь: Доля, 2012. С. 117–120.
4. Бузни А. Н. Формирование инновационной стратегии в условиях региональной экономики. Донецк: Ин-т экономико-правовых исследований НАН Украины, 1999. 51 с.
5. Вінник О. М. Господарське право: Курс лекцій. Київ: Атіка, 2004. 624 с. URL: <http://textbooks.net.ua/content/view/1909/25/>
6. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
7. Данилишин Б. М., Кондрашов О. М. Державна підтримка та податкове регулювання підприємницької діяльності в Україні: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2010. 296 с.
8. Данилишин Б. М., Корецький М., Дацій О.. Інвестиційна політика в Україні: монографія. Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2006. 292 с.
9. Дацій О. І. Державне регулювання інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2004. № 3. С. 97–108.
10. Долішній М. І. Регіональна політика інвестиційно-інноваційного розвитку. *Зовнішньоекономічний кур'єр*. 2003. №1–2.
11. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
12. Лапко О. О. Розвиток системи управління науково-інноваційною сферою в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2002. № 3. С. 55–62.

13. Приходько В., Єгорова О., Казакова Л. Метафізика інвестицій. Інноваційно-інвестиційний розвиток економіки регіонів: монографічний посібник. Ужгород: ПП «АУТДОР – ШАРК», 2015. 352 с.

14. Портер М. Е. Международная конкуренция / под ред. В. Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.

15. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

16. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.

17. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки : Закон України від 11.07.2001 р. № 2623-III. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2623-14>.

18. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.

19. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>.

20. Про наукову і науково-технічну експертизу : Закон України від 10.02.1995 р. № 51/95-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/51/95-%D0%B2%D1%80>.

21. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16.07.1999 р. № 991-XIV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/991-14>.

22. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України : Постанова Верховної Ради України від 13.07.1999 р. № 916-XIV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/916-14>.

23. Про науково-технічну інформацію: Закон України від 25.06.1993 р. №3323-XII (3323-12). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3322-12>.

24. Про особливості правового режиму діяльності Національної академії наук, галузевих академій наук та статусу їх майнового комплексу : Закон України від 07.02.2002 р. № 3065-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3065-14>.

25. Про державне регулювання діяльності в сфері трансферу технологій : Закон України від 14.09.2006 р. №143-V. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/143-16/ed20120617>.

26. Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

27. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.

28. Розвиток та стимулювання інноваційної діяльності (економіка, право, міжнародний досвід): монографія / за наук. ред. О. Б. Бутнік-Сіверського. Київ: НДІ ІВ НАПрНУ, 2014. 364 с.

29. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. М.: Экономика, 1989. 217 с.

30. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

31. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития: пер. с англ. / под ред. В. С. Автономова. М. : Директмедиа Пабליшинг, 2008.

32. De Ferranti D., Perry G., Lederman D., Maloney W. From Natural Resources to the Knowledge Economy. Washington, The World Bank, 2002. 521 p.

33. Колодинський С. Б., Гуцалюк О. М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179-199. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199).

34. Крамський С. О., Гуцалюк О. М., Аблязова Н. Р., Мальцев М. М. Використання проектного менеджменту як інноваційно-свайронментального підходу в системі підготовки фахівців з економіки та управління науково-технічною сферою. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3 (73). С. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-88-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-88-96).

35. Гуцалюк О. М., Головіна О. І., Козловцева В. А. Формування інноваційної інфраструктури національної економіки в умовах глобалізації та інтеграції. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 381-487. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-56>.

References

1. Amosha, O. I., Antoniuk, V. P., Zemliankin, A. I. et al. (2007). Aktyvizatsiia innovatsiinoi diialnosti: orhanizatsiino-pravove ta sotsialno-ekonomichne zabezpechennia [Activation of innovation activity: organizational and legal and socio-economic support]. Donetsk, IIE of NAS of Ukraine. 328 p. [in Ukrainian].

2. Ansoff, I. (1999). Novaya korporativnaya strategiia [The New Corporate Strategy]. SPb., "Piter" [in Russian].

3. Buzni, A. N. (2012). Natsional'naya innovatsionnaya sistema kak instrument povysheniya effektivnosti ekonomiki Ukrainy [National innovation system as a tool for increasing the efficiency of the Ukrainian economy]. *Puti i mekhanizmy upravleniia effektivnym razvitiem natsional'noy ekonomiki v sovremennykh usloviyakh [Ways and mechanisms for managing the effective development of the national economy in modern conditions]*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (pp. 117-120). Simferopol, Dolia [in Russian].

4. Buzni, A. N. (1999). Formirovaniye innovatsionnoy strategii v usloviyakh regional'noy ekonomiki [Formation of an innovative strategy in a regional economy]. Donetsk: Institute of Economic and Legal Research NAS of Ukraine [in Russian].

5. Vinnyk, O. M. (2004). Hospodarske pravo: Kurs lektsii [Economic Law: Course of lectures]. Kyiv, Atika. 624 p. Retrieved from <http://textbooks.net.ua/content/view/1909/25/> [in Ukrainian].

6. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 436-IV [Commercial Code of Ukraine dated January 16, 2003 No. 436-IV]. *zakon5.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian].

7. Danylyshyn, B. M., Kondrashov, O. M. (2010). Derzhavna pidtrymka ta podatkovye rehuliuвання pidpriemnytskoi diialnosti v Ukraini [State support and tax regulation of entrepreneurial activity in Ukraine]. Donetsk, Yuho-Vostok. 296 p. [in Ukrainian].

8. Danylyshyn, B. M., Koretskyi, M. Kh., Datsii, O. I. (2006). Investytsiina polityka v Ukraini [Investment Policy in Ukraine]. Donetsk, Yuho-Vostok, Ltd [in Ukrainian].

9. Datsii, O. I. (2004). Derzhavne rehuliuвання innovatsiinoi diialnosti [State regulation of innovation activity]. *Ekonomika APK – Economy of agroindustrial complex*, 3, pp. 97-108 [in Ukrainian].

10. Dolishnii, M. I. (2003). Rehionalna polityka investytsiino-innovatsiinoho rozvytku [Regional policy of investment and innovation development]. *Zovnish-neoekonomichnyi kurier – Foreign Economic Courier*, 1-2 [in Ukrainian].

11. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 r. [The Constitution of Ukraine dated 28.06.1996]. *zakon3.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].

12. Lapko, O. O. (2002). Rozvytok systemy upravlinnia nauково-innovatsiinoiu sferoiu v Ukraini [Development of the system of management of the scientific and innovation sphere in Ukraine]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economics and Forecasting*, 3, pp. 55-62 [in Ukrainian].

13. Prykhodko, V., Yehorova, O., Kazakova, L. (2015). Metafizyka investytsi. Innovatsiino-investytsiinyi rozvytok ekonomiky rehioniv [Metaphysics of investments. Innovative- investment development of the region's economy]. Uzhhorod, «AUTDOR – ShARK» [in Ukrainian].

14. Porter, M. E. (1993). Mezhdunarodnaya konkurentsya [Competitive Advantage of Nations]. Moscow, Mezhdunarodnye otnosheniya [in Russian].

15. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 r. № 40-IV [On innovative activity: Law of Ukraine dated July 4, 2002 No. 40-IV]. *zakon5.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/40-15> [in Ukrainian].

16. Pro investytsiinu diialnist : Zakon Ukrainy vid 18.09.1991 r. № 1560-XII [On investment activity: Law of Ukraine dated September 18, 1991 No. 1560-XII]. *zakon5.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> [in Ukrainian].

17. Pro priorytetni napriamy rozvytku nauky i tekhniky : Zakon Ukrainy vid 11.07.2001 r. № 2623-III [On priority areas of development of science and technology: Law of Ukraine dated July 11, 2001 No. 2623-III]. *zakon0.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2623-14> [in Ukrainian].

18. Pro naukovu i nauково-tekhnichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 26.11.2015 r. № 848-VIII [On scientific and scientific and technical activity: Law of Ukraine dated November 26, 2015 No. 848-VIII]. *zakon0.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/848-19> [in Ukrainian].

19. Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia proham ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 23.03.2000 r. № 1602-III [On state forecasting and development of economic and social development programs of Ukraine: Law of Ukraine dated March 23, 2000 No. 1602-III]. *zakon0.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> [in Ukrainian].

20. Pro naukovu i nauково-tekhnichnu ekspertyzu : Zakon Ukrainy vid 10.02.1995 r. № 51/95-VR [On scientific and scientific and technical expertise: Law of Ukraine dated February 10, 1995 No. 51/95-VR]. *zakon3.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/51/95-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].

21. Pro spetsialnyi rezhym innovatsiinoi diialnosti tekhnolohichnykh parkiv: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 991-XIV [On the special regime of innovative activity of technological parks: Law of Ukraine dated 07/16/1999 No. 991-XIV]. *zakon2.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/991-14> [in Ukrainian].

22. Pro Kontseptsiiu naukovo-tehcnolohichnoho ta innovatsiinoho rozvytku Ukrainy : Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 13.07.1999 r. № 916-XIV [On the Concept of Scientific, Technological and Innovative Development of Ukraine: Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine dated 07/13/1999 No. 916-XIV]. *zakon2.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/916-14> [in Ukrainian].

23. Pro naukovo-tehcnichnu informatsiiu: Zakon Ukrainy vid 25.06.1993 r. №3323-XII (3323-12) [On scientific and technical information: Law of Ukraine dated June 25, 1993 No. 3323-XII (3323-12)]. *zakon3.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3322-12> [in Ukrainian].

24. Pro osoblyvosti pravovoho rezhymu diialnosti Natsionalnoi akademii nauk, haluzevykh akademii nauk ta statusu yikh mainovoho kompleksu : Zakon Ukrainy vid 07.02.2002 r. № 3065-III [On the peculiarities of the legal regime of the National Academy of Sciences, branch academies of sciences and the status of their property complex: Law of Ukraine dated February 7, 2002 No. 3065-III]. *zakon2.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3065-1> [in Ukrainian].

25. Pro derzhavne rehuliuвання diialnosti v sferi transferu tekhnohii : Zakon Ukrainy vid 14.09.2006 r. № 143-V [On state regulation of activities in the field of technology transfer: Law of Ukraine dated September 14, 2006 No. 143-V]. *zakon2.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/143-16/ed20120617> [in Ukrainian].

26. Pro Stratehiiu staloho rozvytku «Ukraina - 2020»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 r. № 5/2015 [About the Sustainable Development Strategy "Ukraine - 2020": Decree of the President of Ukraine dated January 12, 2015 No. 5/2015]. *zakon5.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> [in Ukrainian].

27. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na period do 2020 roku : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 06.08.2014 r. № 385 [On the approval of the State Regional Development Strategy for the period until 2020: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 6, 2014 No. 385]. *zakon3.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF> [in Ukrainian].

28. Butnik-Siverskyi, O. B. (Ed.). (2014). Rozvytok ta stymuliuвання innovatsiinoini diialnosti (ekonomika, pravo, mizhnarodnyi dosvid) [Development and stimulation of innovation activity (economics, law, international experience)]. Kyiv, NDI IV NAPrNU [in Ukrainian].

29. Tviss, B. (1989). Upravlenie nauchno-tehnicheskimi novovvedeniyami [Management of scientific and technical innovations]. Moscow, Ekonomika [in Russian].

30. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy vid 16 sichnia 2003 r. № 436-IV [Civil Code of Ukraine dated January 16, 2003 No. 436-IV]. *zakon3.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15> [in Ukrainian].

31. Shumpeter, J. A. (2008). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya [The theory of economic development]. Transl. from english. Moscow, Direktmedia Publishing [in Russian].

32. De Ferranti, De., Perry, G., Lederman, D., & Maloney, W. (2002). From Natural Resources to the Knowledge Economy Washington, The World Bank.

33. Kolodynskyi, S. B., Hutsaliuk, O. M. (2022). Tekhnolohichni parky yak tsentry ekonomichnoho zrostantia ukraïnskykh pidpriemstv [Technological parks as centers

of economic growth of Ukrainian enterprises]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity. Seriya: Sotsialni ta povedinkovi nauky – Bulletin of postgraduate education. Series: Social and behavioral sciences*, 22 (51), pp. 179-199. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199) [in Ukrainian].

34. Kramskyi, S. O., Hutsaliuk, O. M., Abliazova, N. R., Maltsev, M. M. (2023). Vykorystannia proiektnoho menedzhmentu yak innovatsiino-envaironmentalnoho pidkhopu v systemi pidhotovky fakhivtsiv z ekonomiky ta upravlinnia naukovo-tekhnichnoiu sferoiu [The Use of Project Management as an Innovative and Environmental Approach in the System of Training Specialists in Economics and Management of the Scientific and Technical Sphere]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (73). pp. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-88-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-88-96) [in Ukrainian].

35. Hutsaliuk, O. M., Holovina, O. I., Kozlovtsseva, V. A. (2019). Formuvannia innovatsiinoi infrastruktury natsionalnoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsii ta intehtatsii [Formation of innovative infrastructure of the national economy in conditions of globalization and integration]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 33, pp. 381-487. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-56> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 26.10.2023 р.

М. С. Кравченко, к.е.н.
ORCID 0000-0003-2185-178X
e-mail: kravchenko.maryna@gmail.com,

С. А. Коловоротний, здобувач
третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
ORCID 0009-0004-0260-6273
e-mail: kolovorotny80@gmail.com,

О. В. Шаталов, здобувач
третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
ORCID 0000-0003-4889-6275
e-mail: shatalovmalik31@gmail.com,
ДВНЗ «Приазовський державний
технічний університет», м. Дніпро

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалюванням організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування.

У цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат – прибуток.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства, не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного керування.

Поняття «стратегія» в галузі управління підприємством як соціально-економічною системою має на увазі довгостроковий

комплексний план дій з керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії організації [3].

Цей план переслідує чітко визначені цілі і будується на реальних можливостях організації, з огляду на умови, у яких вона функціонує.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважається комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили вчені: Д. Аакер, І. Ансофф, Х. Віссема, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, А.Дж. Стрікленд, Ю. Бондар, В. Винокуров, О. Віханський, А. Градов, О. Гуцалюк, П. Забелін, Г. Клейнер, М. Круглов, В. Маркова, В. Єфремов, В. Білошапка, В. Герасимчук, А. Наливайко, В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Гридід, М. Туленков, З. Шершньова, Н. Шматько, В. Щелкунов та ін.

Постановка завдання. В економіці України спостерігаються послідовні стадії наростання нестабільності середовища, у якому діє організація. Темпи цього наростання значно вищі за середньосвітові. Ефективне функціонування підприємств у цих умовах зумовлює необхідність прискореного розвитку концепції стратегічного управління, розробки стратегії, методів, сценаріїв і засобів ефективних систем управління, що робить тему нашого дослідження актуальною.

Мета даної статті полягає в узагальненні еволюції стратегічного управління, наведенні історії його розвитку й оформлення в систематизовану наукову дисципліну, огляд економічних детермінантів стратегічного управління інтеграційними та диверсифікаційними процесами корпоративних підприємств. Це дозволяє розширити й уточнити розуміння стратегічного управління і на цій основі робити вибір ефективної системи управління на рівні організації.

Результати. Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років ХХ століття. Уперше вона була розроблена провідною американською консультативною організацією «Маккінзі» і впроваджена (починаючи з 1972 р.) у корпораціях «Дженерал Електрик», «ІБМ», «Тексас Інструментс», «Кока-кола» та інших провідних американських корпораціях. На початку 80-х років її використовували 45% корпорацій з числа найбільших. Як сказав у той

час президент «ІБМ», ця концепція „орієнтована на ринок завтрашнього дня”. Мова йшла не просто про результат науково-прикладних розробок американських учених, а про реальне управлінське нововведення, що широко розповсюдилося й виправдало себе в сучасній світовій управлінській практиці.

Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління зроблений І. Ансоффом (1965 р). У той час стратегія розглядалася як повністю систематизований процес, що вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи, що розглядають як „найкращий спосіб” розробки стратегій, використання якого гарантує успіх компанії.

Існує багато визначень даного терміну, оскільки спостерігається процес, коли кожен науковець, що займається вивченням даної проблеми, пропонує свій варіант, який має певні відмінності.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1].

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [8].

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [5].

І. Ансофф виділяє два види управління: стратегічне і оперативне. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [1].

А. Томпсон і Д. Стрікленд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності і формування стратегічних

установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії підприємства; формулювання цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотній зв'язок.

В. Василенко, Т. Ткаченко запропонували відносно просту модель, яка певною мірою синтезує раніше представлені моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [4].

Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обгрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз

(ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль.

На думку В. Немцова і Л. Довгань, етапами процесу стратегічного управління є: вибір місії фірми; формулювання цілей організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір та реалізація стратегії; її оцінка.

Отже, на нашу думку стратегічне управління – це концепція вибору в певних умовах. Він дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації. Також він спрямований на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного управління (як управлінського процесу створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі) до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними лідерами у цій галузі є США і Японія.

Стратегічна проблематика підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться, у першу чергу, про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. А творчий підхід до вивчення іноземного досвіду

і перенесення його на ґрунті українських підприємств, з урахуванням специфіки господарювання в українській перехідній економіці, посприє вітчизняному бізнесу в становленні конкурентоспроможного виробництва і зростанню його ефективності.

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління у практику вітчизняних підприємств обумовлюється тим, що (полягає в наступному):

- стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямку;

- раціональна структура економіки є такою системою виробництва та його обслуговування (інституційного, ресурсного, грошово-фінансового, науково-технічного, інформаційного, цінового (ринкового), інфраструктурного, кадрового тощо), за якої формується (або сформована) на місцевому, регіональному і національному рівнях агрегації необхідна кооперація виробництва кінцевої продукції, яка має ринки збуту і на яку існує адекватний попит, а саме виробництво здатне вдосконалюватися та розвиватися, тобто підприємства є інтегровані (або інтегруються) в місцеву, регіональну та національну господарські системи.

- аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;

- сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів);

- наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню.

Тому, на нашу думку, дискусія на тему, чи доцільно вітчизняним підприємствам витрачати час і гроші на розробку стратегії розвитку є зайвою. Хоча на вітчизняних підприємствах запровадження системи стратегічного управління буде пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Так, у новостворених підприємствах керівництво є настільки зайнятим поточними проблемами, що

не має змоги займатися плануванням (а тим більше довгостроковим) діяльністю, а у діючих – менеджери відмовляються складати плани, аргументуючи це тим, що раніше цілком без них обходилися. Причинами також є складність і швидка зміна ринкових процесів, зокрема збільшення розмірів підприємств, ускладнення форм їх діяльності, нестійкість зовнішнього середовища тощо. А до цього треба ще додати і те, що єдиного рецепту оптимального управління підприємством не існує. А отже, треба обирати той тип, який найбільше відповідає певному виду проблем [6].

Але підприємство, яке володіє стратегією і запроваджує стратегічне управління, завжди має можливість поводитися послідовно і системно, що збільшує імовірність досягнення ним поставленої мети.

І, як показує зарубіжний, зокрема американський, досвід, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. А основним завданням такого управління на цих підприємствах є забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й постійно в довготривалій перспективі. При цьому, на нашу думку, стратегічна проблематика вітчизняних підприємств повинна пов'язуватися не стільки з нарощуванням прибутків на основі завоювання нових ринків, скільки з антикризовим керуванням в умовах нестабільності економіки. Причини і мотиви кризових явищ на вітчизняних підприємствах стосуються в основному:

- фінансування (занадто висока частка позичкового капіталу);
- постачання (втрата постачальників);
- виробництва (застарілі технології);
- наукових розробок і конструювання (відсутність власних патентів);
- керування (негнучкий менеджмент);
- організації (бюрократія, негнучка ієрархічна структура);
- персоналу (висока плинність, недостатня мобільність).

І тільки оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням вище – перерахованих причин виникнення кризових явищ на вітчизняних підприємствах і його успішне впровадження дозволить підприємствам працювати стабільно і забезпечить їм перспективи для розвитку. А думка про те, що за тяжких умов перехідної економіки чи затяжної економічної кризи розроблення і впровадження стратегічного управління передчасне є помилковою. Тому що нездатність передбачити і непоінформованість про наявні методи і прийоми антикризового керу-

вання і планування під час спаду виробництва чи його нестабільності може привести до повного банкрутства підприємства стратегічного управління в Україні.

Правда існують і певні обмеження щодо запровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. На нашу думку, вони обумовлені в основному:

- невизначеністю ринкового середовища перехідної економіки;

- великими витратами на організацію планування і реалізації стратегії, зокрема, на дослідження ринку та впровадження стратегічних змін;

- відсутністю кваліфікованих спеціалістів відповідного профілю;

- небажанням перших осіб підприємств займатися стратегічним управлінням.

Тому при постановці стратегічного управління на вітчизняних підприємствах необхідно:

- 1) по-перше, переконатися, що реально перша особа підприємства дійсно прагне і готова займатися стратегічним управлінням;

- 2) по-друге, створити відділ (департамент, управління тощо) стратегічного розвитку на підприємстві, перед яким повинні ставитися завдання зведення усіх стратегічних напрацювань у задані певним форматом проекти рішень і становлення й удосконалення усіх конкретних робіт зі стратегічного менеджменту, тобто здійснення спеціалізованої циклічної діяльності з розробки, реалізації і розвитку стратегії підприємства.

- 3) по-третє, дотримуватися певних (сформованих А. Томпсоном і А. Стріклендом) принципів розроблення ефективних стратегій:

- плануючи та впроваджуючи стратегії, дійте так, щоб поліпшити конкурентну позицію підприємства на тривалий час;

- усвідомте, що чітка і послідовна конкурентна стратегія забезпечує підприємству гарну репутацію та визнання в галузі;

- часта зміна стратегій, спрямована на використання наявних можливостей, дасть лише незначні результати;

- намагайтеся уникати стратегій, які є компромісом між нижчими витратами та масштабнішою диференціацією, між більш та менш значною ринковою привабливістю;

- об'єктивно оцінюйте конкурентів та їх дії;

- вкладайте кошти в створення тих конкурентних переваг, які є умовою отримання прибутку вище середнього рівня;

– дотримуйтеся агресивної стратегії для створення конкурентних переваг і оборонної для їх захисту;

– уникайте стратегій, які є успішними лише за сприятливих умов;

– сподівайтесь на краще, а готуйтеся до гіршого;

– обережно використовуйте жорсткі, та не гнучкі стратегії, які позбавляють підприємство можливості маневру, так як зміни ринкової кон'юнктури можуть зробити неможливою їх реалізацію;

– не намагайтеся атакувати сильних конкурентів без істотної конкурентної переваги й належного фінансового забезпечення;

– атакувати слабого конкурента вигідніше, ніж сильного;

– уникайте зниження цін без істотної переваги у витратах;

– пам'ятайте, що надто агресивна політика, спрямована на захоплення ринку, може спровокувати гідну відповідь з боку конкурентів, що призведе до зниження прибутків; намагайтеся виявити найбільш значні відмінності в якості, можливостях використання товару, його обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації.

А вдумливий, творчий підхід до вивчення наявного іноземного досвіду в сфері стратегічного управління і перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства надасть допомогу вітчизняному бізнесу в становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

До речі, уже сьогодні вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного зокрема, оснований на поширеній на Заході (зокрема в США) практиці до децентралізації управління компаніями. Згідно з цим підходом відбувається трансформація організаційної структури сучасного підприємства як форми бізнесу, так і управління ним, на засадах переходу від функціональної гіперцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями, до незалежних або квазінезалежних підрозділів (так званих СГЦ), які формують і реалізують стратегію на окремих сегментах ринку і можуть там бути конкурентоспроможними. Але формування нового типу структури підприємства і його управління – це перший крок у запровадженні системи ефективного стратегічного управління у вітчизняному бізнесі з урахуванням сучасних його особливостей.

На майбутнє, за умови стабілізації національної економіки та успішності ринкових реформ, вітчизняним підприємствам, при формуванні своєї стратегії, можна запропонувати як орієнтир 12 го-

ловних напрямків, та на яких базується формування стратегії економічного розвитку іноземних корпорацій. Треба також відмітити, що в світовій практиці великі корпорації, як правило, формують на основі поєднання кількох напрямків власну складну стратегію розвитку на певний період часу.

Поєднання кількох напрямків розвитку одночасно необхідне в багатопрофільних компаніях, щоб відобразити особливості видів виробничо-господарської діяльності, яку здійснюють різні підрозділи. Але навіть невеликі компанії, які мають один вид основної діяльності, часто компонують на основі базових ізольованих підходів складнішу і багатограннішу стратегію. Наприклад, скорочення витратків і продаж окремих допоміжних об'єктів може поєднуватися з розвитком ринку і продукції.

Таблиця

**Рекомендовані еталонні стратегії (напрями)
розвитку підприємств**

Порядковий номер	Базова стратегія (напрями) розвитку підприємств	Характерна ознака	Характеристика вартості та ризикованості	
			обсяг капіталовкладень	ступінь фінансового ризику
1	2	3	4	5
1	Концентрація зусиль на поточному бізнесі	Збільшення обсягів виробництва тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг) і закріплення за собою того самого ринку збуту. Забезпечує повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Мінімум додаткових фінансових ресурсів	Мінімальний
2	Розширення ринку	Розширення ринку збуту тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг або з невеликою модифікацією) за рахунок маркетингових заходів (збільшення каналів розподілу, зміна змісту реклами і засобів сприяння продажу). Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
3	Оновлення продукції	Суттєва модифікація продукції або створення нових моделей. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
4	Інновація	Упровадження оригінальних, новітніх ідей, створення продукції з якісно новими характеристиками. Забезпечує значне підвищення рентабельності (можливість отримання надприбутку) у разі успіху або великі збитки (імовірність банкрутства) у випадку провалу	Капіталовкладення, тривалий термін окупності	Високий
5	Горизонтальна інтеграція – стратегія поглинання конкурентів	Зростання фірми за рахунок об'єднання (або придбання) з підприємствами, що випускають таку саму (або подібну) продукцію. Забезпечує високі темпи розвитку, помірне або високе підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
6	Вертикальна інтеграція	Встановлення контролю (або придбання) над посередниками: між фірмою та кінцевим споживачем – прогресивна інтеграція; над посередниками (або виробниками), що постачають сировину (матеріали), – регресивна інтеграція. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
7	Спільне підприємство	Об'єднання з іноземним капіталом. На основі спільного права власності дає змогу залучити на вигідних умовах необхідні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові). Забезпечує високі темпи розвитку і підвищення рентабельності	Залежить від конкретного проекту	Залежить від конкретного проекту
8	Концентрація диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок купівлі підприємств, що виробляють іншу продукцію, але з високою сумісністю з поточним бізнесом. Купівля підприємств, продукції, ринків збуту, технології яких подібні до власних, але не ідентичні їм	Великі інвестиції	Зменшення фінансового ризику
9	Конгломератна диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок придбання високоприбуткових підприємств незалежно від виду їх діяльності. Синергійний	Великі інвестиції	Суттєве зменшення фінансового ризику

Закінчення таблиці

1	2	3	4	5
		ефект від злиття – суттєве підвищення рентабельності		
10	Зменшення витрат	Якщо фірма переживає період зниження доходів, використовуються різноманітні заходи щодо зменшення витрат, щоб фірма змогла подолати негативні тенденції та вижити. Спостерігається зниження темпів розвитку та рентабельності	Скорочення (або заморожування) інвестицій	Зменшення ризику банкрутства
11	Частковий розпродаж	Якщо стратегія скорочення витрат не була ефективною, може бути прийняте рішення продати окремі компоненти справи, що мають високу ринкову вартість і цим поліпшити фінансове становище фірми. Спостерігається зниження темпів розвитку і рентабельності	Часткове повернення попередніх капіталовкладень	Зменшення ризику фінансових втрат
12	Ліквідація	Продаж компанії окремими частинами за планом з тим, щоб ліквідувати її з найменшими втратами для акціонерів. Здійснюється тоді, коли передбачається банкрутство компанії. Планова ліквідація може забезпечити вигідний продаж майна. Результат – згорання діяльності	Те саме	Зменшення ризику втрат для акціонерів

Дев'ять з 12 можливих стратегій, наведених у таблиці, передбачають певні темпи розвитку компанії. Проте, очевидно, що всі підприємства намагаються розвиватися і якщо, наприклад, підсумувати всі плани зростання обсягів реалізації компаній однієї галузі, то загальна сума суттєво перевищить реальні потреби ринку. А це означає, що не всі стратегічні плани можливо виконати. Отже, вибір шляхів розвитку є найвідповідальнішим для менеджерів підприємств.

Зазначимо, що підприємства можуть реалізовувати стратегії розвитку трьома способами:

- використовуючи внутрішні резерви в межах існуючої організаційної структури;
- вступаючи у стратегічні альянси з іншими фірмами;
- здійснюючи злиття і поглинання.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети.

Тому запровадження системи стратегічного управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обгрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься).

В основу цього процесу необхідно покласти наявний іноземний досвід в сфері стратегічного управління і забезпечити творче перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства щоб допомогти їм у становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

Література

1. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. під ред. Л. І. Євченко. Видво: Економіка. 1989. 519 с.
2. Білошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегічне управління: принципи та міжнародна практика. Київ: Абсолют-В, 1998. 352 с.
3. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>.
4. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. *Економіко-правові дискусії*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених (м. Кропивницький, 30 квіт. 2020 р.). Кропивницький, 2020. С. 27-30.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
6. Гуцалюк О.М. Методичний підхід до оцінювання технологічної зрілості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 11. С. 200-204.
7. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79).
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 700 с.

9. Шматко Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62).

References

1. Ansoff, I. (1989). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Trans. from English. Publisher Economics. 519 p.
2. Biloshapka, V. A., Zahoryi, H. V. (1998). *Stratehichne upravlinnia: pryntsyipy ta mizhnarodna praktyka* [Strategic management: principles and international practice]. Kyiv, Absolut-B. 352 p. [in Ukrainian].
3. Bondar, Iu. A., Deineka, V. S. (2023). *Stratehii rozvytku pidpryiemstva: znachennia, vydy, osoblyvosti* [Enterprise development strategies: meaning, types, features]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of transport management and management methods*, 3(84), pp. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88> [in Ukrainian].
4. Bondar, Iu. A., Lehinkova, N. I. (2020). *Optymizatsiia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom* [Optimization of the system of strategic management of the enterprise]. *Ekonomiko-pravovi dyskusii* [Economics-legal discussions]: Proceedings of All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference Students, Graduate Students and Young Scientists. (pp. 27-30). Kropyvnytskyi [in Ukrainian].
5. Vasylenko, V. O., Tkachenko, T. I. (2003). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv, CEL. 396 p. [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M. (2012). *Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia tekhnolohichnoi zrilosti pidpryiemstva* [A methodical approach to assessing the technological maturity of an enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, pp. 200-204 [in Ukrainian].
7. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V., Kotlubay, V. O. (2021). *Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpryiemstva* [Modern Features of Risk Management in the Context of Strategic Development of the Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (40), pp. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79) [in Ukrainian].
8. Shershnova, Z. Ye. (2014). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management: a textbook]. Kyiv, KNEU. 700 p. [in Ukrainian].
9. Shmatko, N. M. (2020). *Zakonomirnosti protsesu zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin u strukturі upravlinnia pidpryiemstvom* [Regularities of process of realization of organizational changes in structure of management of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62) [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 10.11.2023 р.

O. Yu. Kotsiurba, PhD (*Economics*)

Associate Professor

ORCID 0000-0001-6356-7301

e-mail: kotsyurbaolga@ukr.net,

V. V. Sybirtsev, DrHab (*Economics*)

Professor

ORCID 0000-0003-0910-5266

e-mail: sybirtsev@ukr.net,

T. A. Melnyk, PhD (*in Economics*)

Associate Professor

ORCID 0000-0003-1372-3585

e-mail: semenovichta@ukr.net,

*Central Ukrainian National Technical
University, Kropyvnytskyi*

FINANCIAL SELF-SUFFICIENCY OF TERRITORIAL COMMUNITIES AND PROVISION MECHANISMS IN CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

Introduction. Large-scale changes in public life, driven by the spread of the pandemic, and from 2022 a large-scale Russia's war against Ukraine, increased financial instability, violated sustainability of socio-economic systems on different levels, forced the authorities and local self-government in a new approach to the formation of financial and socio-economic policy, to revise their own forecasts of economic development. On the other hand, thanks to the decentralization reform, which created the prerequisites for the self-sufficient communities' formation, the unheard capacity for self-organization and ability to solve current and unpredictable problems independently, local self-government bodies were able to deter the enemy, ensure the vital activity of communities, preserve organizational and functional stability.

The society has an understanding that self-sufficient communities and a powerful system of local self-government are the basis for the restoration, and therefore the sustainable progress of Ukraine. A sufficient amount of financial resources and the possibility of their increase is the key to the long-term development of the territorial community. At the same time, new challenges and a new reality in which the territorial

communities find themselves need a quick, effective response and updating the mechanisms for ensuring their financial self-sufficiency as a criterion for the effectiveness of administrative-territorial reform and changes accompanied by decentralization. Increasing attention to the problems of financial policy formation with high adaptive capacity in conditions of internal and external challenges, strengthening of financial and organizational autonomy of local self-government bodies, etc. These questions acquire of particular relevance and due to the increasing need to develop new approaches to the management of local economic development in the conditions of war and post-war reconstruction.

Analysis of recent research and publications. Various aspects of the outlined problems have become the subject of scientific research domestic and foreign scientists. Thus, the peculiarities of the territorial communities' development and their financial support are widely represented in the scientific work: O. Zahidna [1], O. Kirilenko [2], I. Lunina [3], N. Protz [4], N. Spasov [5] and others. Theoretical and practical aspects' improvement of budgetary policy of regions and communities' development is the scientific search's subject of L. Lysyak [6], B. Przyk [7], Yu. Radelitsky [8], I. Storonianskaya [9], G. Wozniak [10].

Despite significant scientific achievements and significant contribution of scientists to the solution outlined problems, it is necessary to point out the practical demand for improvement of mechanisms for ensuring the financial self-sufficiency of territorial communities and in-depth study of their theoretical foundations, which do not differ in systematicity and perfection. The practical need to strengthen decentralization as a significant determinant of strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities indicates the need for further research.

Formulation of the article's objectives. The purpose of the research is the improving the mechanisms of ensuring the financial self-sufficiency of territorial communities in Ukraine.

Methods and methodology. To achieve the purpose goal, a set of general scientific and special methods that ensured the thoroughness, objectivity and reliability of the stated provisions and formulated conclusions, are used. The theoretical basis of the research was the fundamental provisions of world economic thought and scientific publications of foreign and domestic scientists on the problems of decentralization, public finance, local development, financial support of local self-government bodies, crisis theory, etc.

Presentation of the main research material. Ukraine passes the second stage of decentralization reform, the Government are determined the important tasks of this stage: the transfer of executive powers to local

self-government bodies and their distinction between levels on the principle of subsidization and the creation of a sufficient resource base for the exercise of powers by local self-government bodies [11].

Now our country, and with it and local self-government, over the past period are experiencing difficult times: first the pandemic, and from 2022 the large-scale military invasion of russia changed to unknowability the Ukrainian communities, caused significant economic and financial losses, caused crises, prompted to intensify the unstable financial and economic situation. There is no doubt that such changes had a significant impact on the processes of ensuring the financial self-sufficiency of territorial communities. New challenges and a new reality in which territorial communities find themselves need a quick, effective response and updating the mechanisms for ensuring their financial self-sufficiency as a criterion for the effectiveness of administrative-territorial reform and changes accompanied by decentralization.

Self-sufficient communities and a powerful system of local self-government are the basis for the restoration, and therefore the sustainable progress of Ukraine. On the other hand, a sufficient amount of financial resources and the possibility of accumulating them is the key to the long-term development of territorial communities. At present important conditions for achieving the financial self-sufficiency of territorial communities are: a financial and economic system with high adaptive capacity is formed in the context of internal and external challenges; financial ability to supply the needs of the population in vital services; capacity and financial organizational autonomy of the local self-government body; established relationships in the system of public administration and public finance.

In modern conditions, there is an urgent need to improve the existing and development of new, effective mechanisms for ensuring the financial self-sufficiency of territorial communities. In other words, on time - the development and modernization of such mechanisms for ensuring and strengthening financial self-sufficiency, which will allow to realize the current tasks of territorial communities, overcome new challenges, preserve or restore the pace of their economic development, and therefore realize the achievement of the planned strategic goals.

We believe that such mechanisms for ensuring the financial self-sufficiency of territorial communities should contribute to strengthening the financial basis of local self-government, increasing the internal development potential on the basis of decentralization, improving inter-budgetary relations, improving relations between authorities and local self-government, restoring the local economy of communities in the

post-war period and approaching the results of activities to the needs of residents.

Self-organization, self-financing, self-management as criteria for community development can be provided by various mechanisms, such as modernization of the tax system, inter-budget relations, decentralization of financial resources, stimulation of priority directions for the development of the community economy, etc. (See Figure). Finding opportunities to use the unspecified potential of self-development of the region will also contribute to strengthening the financial self-sufficiency of communities.

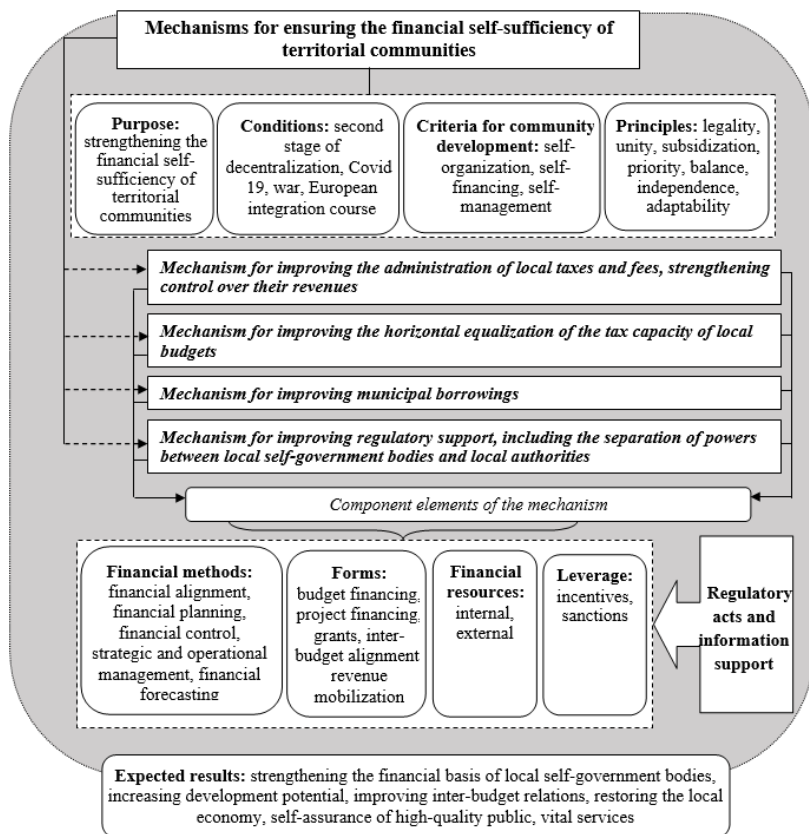


Figure. Mechanisms for ensuring the financial self-sufficiency of territorial communities

Source: compiled by authors.

In conditions of turbulent changes, it is important to understand clearly both the significance of individual elements and the role of the mechanisms for ensuring financial self-sufficiency themselves. For example, if we talk about financial levers that ensure the regulatory activity of the mechanism, increase or limit the importance of a particular instrument in accordance with the tasks of the financial policy of the country and local self-government, today the role of the institution of local taxes and fees, which in essence should form the financial base of local self-government and guarantee high-quality public services for the population, is significantly growing.

If it is necessary to engage in capital investments, the implementation of large infrastructure projects, modernization of fixed assets, then it is worth talking about the local borrowing mechanism.

Minimizing the gap between delegated powers and the amount of financial resources to provide them requires improving the mechanism for distributing additional subsidies. The improvement of well-established cooperation in the system of “local authorities – local self-government bodies” will be facilitated by a clear separation of powers on the principles of subsidies. Strengthening the financial basis of local self-government, intensifying economic activity, restoring the pre-war pace of development require justification of the mechanisms for ensuring financial self-sufficiency.

1. Improvement the mechanism of administration of local taxes and fees, strengthening control over their revenues.

A significant source of filling local budgets is local taxes and fees. According to paragraph 10.2 of Article 10 of the Tax Code of Ukraine, local self-government bodies are empowered to establish rates of single tax and property tax (transport tax and land fee). At the same time, the administration of these taxes and fees is not the competence of local governments; the State Tax Service is currently carrying out these processes. In other words, local governments have the ability to influence the formation of local tax and tax revenues to local budgets, but do not have any levers and tools to control their collection and administration. This problem is not new, but not completely solved. Therefore, it was also before the war and was discussed vividly both in the scientific and expert environment and at the level of local self-government bodies. But in the current conditions, it becomes extremely relevant, because the tax on real estate other than land and land fees, due to imperfection of administration mechanisms, carry a significant undisclosed potential to increase the financial basis of territorial communities.

It is rightly necessary to recognize that due to specific objects of taxation, the administration processes of local taxes and fees have their own peculiarities: a) the presence of an up-to-date cadastre of property subject to taxation; b) regular assessment of property value and formation of an electronic system of such assessment. A reliable tax base, accounting of tax objects and control over the payment of taxes are “stumbling blocks” of an effective local tax system. Another angle of the problem is the distribution of the functions of administering these taxes between the authorities and local governments. The whole period of the decentralization reform implementation is under discussion about who should keep the cadastre, now it is being conducted by the state. Who should be responsible for accounting and monitoring the collection, now it is the State Tax Service.

In this sense, we note that if European practices indicate the definition of the taxation base using the market value of property, the taxation base of real estate in Ukraine is its area. On the land – the tax base is calculated based on the normative and monetary valuation of the land plot, taking into account the indexation coefficient, which often does not correspond to the market value, in addition, according to the current legislation should be updated no earlier than once every five years, which does not always happen. The management of the land cadastre and assessment belongs to the functions of the State Service of Ukraine for geodesy, cartography and cadastre. Information about real estate objects since 2012 is contained in the State Register of Real Rights to Real Estate, changes to which have the right to make state registration bodies of rights to real estate. According to various estimates, this electronic register of real estate rights contains no more than 10% of information about existing real estate. Another source of information about existing property is the archives of the technical inventory bureau until 2013. The data of these registers serve as the basis for the calculation of property taxes.

As for the distribution of administration functions between the authorities and local self-government bodies responsible for this work area, it should be recognized that there is no simple solution in this regard. On the one hand, there is a clear understanding and it is objective that the management of the land cadastre should be centralized, instead the interest and motivation of local self-government bodies in increasing the volume of revenues may have the best effect if the collection and control of revenues is decentralized. If you refer to European practices, you can see an ambiguous picture: a) tax administration does not always occur at the level to which they are counted (Estonia, Lithuania) [12];

b) the entire “cycle” of administration – accounting, valuation and collection of property taxes completely occur at the local level (the Netherlands) [13]; c) completely administration of local taxes takes place at the level of the central government (Czech Republic, Sweden); d) mixed format of administration between the central and local authorities (Great Britain, Germany, Austria) [13].

In our opinion, an important task for local self-government bodies, in the current conditions, is to find possible directions for strengthening the financial self-sufficiency of communities, which is possible, for example, in terms of expanding their powers to administer local taxes. Strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities, and therefore the autonomy of local self-government bodies, will help:

A. Transfer of individual functions of local tax administration to the local level in the part: keeping records of taxes and fees; control over the accuracy of accrual and payment of taxes and fees.

B. Important areas can be: sorting of digital registers of property and accounting of taxpayers; formation of reliable information on taxation objects, revision of the tax base on market basis, strengthening of cooperation between tax authorities and local self-government bodies. De jure to implement such powers requires the consent of local deputies.

2. Improvement of the mechanism of horizontal equalization of tax capacity of local budgets.

The negative consequences of the war in Ukraine are noticeable not only due to physical losses, infrastructure destruction, increased external and internal migration, violation of economic stability, but also in weakening the financial stability of local budgets, the inability to calculate realistic forecasts of the country’s socio-economic development, which ultimately makes it impossible to reliably predict budget indicators for the medium term. The new realities in which local self-government finds itself need adequate, quick solutions in budget policy.

In these conditions, in our opinion, special attention is demanded by the question: strengthening the interaction between the strategy of the territorial communities development and budgeting, and therefore improving the effective indicators system of budget programs; improving approaches to managing fiscal risks; strengthening control over budget funds; revision of current methods for calculating inter-budget transfers, namely basic and reverse subsidies.

We argue the opinion on the feasibility of viewing/updating the financial capacity horizontal alignment of the territories. It is known that “in order to level the differences in the formation of the revenue base and the creation of prerequisites for the proper financial provision of public

services guaranteed by the Constitution to residents of the territory, regardless of their residence, in the practice of budgeting, the mechanism of budgetary alignment is used, by which it should be understood to align budgets with the state-guaranteed minimum level of social services per inhabitant, elimination of significant disparities in the implementation of budget expenditures in terms of individual territories” [14].

With the introduction of the decentralization reform in Ukraine in 2015, the system of horizontal financial leveling of territory capacity by income began to function, depending on the level of income per resident, while leveling takes place according to: corporate income tax and personal income tax for regional budgets and personal income tax for territorial communities. In the budget system, the formulaic approach of calculating the volume of subsidies to finance delegated powers was replaced by the basic (provided from the state budget for horizontal leveling of the tax capacity of the territories) and reverse (funds transferred to the state budget from local budgets for horizontal leveling of tax liability) subsidies. At the same time, articles 98, 99 of the Budget Code of Ukraine and paragraph 24 of section VI “Final and transitional provisions” of the Budget Code provide for a mechanism for calculating the tax solvency of local budgets, in which if the tax solvency index (the volume of income of the corresponding tax per inhabitant to the average in Ukraine) is within the limits of: less than 0.9 – a basic subsidy to the local budget in the amount of 80% of the amount required to achieve the value of such an index of budget security up to 0.9; 0.9-1.1 – alignment is not carried out; more than 1.1 – the reverse subsidy from such a budget is transferred in the amount of 50% of the excess amount.

The calculation of horizontal alignment is carried out taking into account: the size of the existing population, the receipt of relevant taxes, but without taking into account the indicators of the budget of the city of Kyiv. In other words, the capital does not participate in equalizing the financial capacity of local budgets. For example, in 2022, 1089 local budgets received basic subsidies (18 regional and 1071 territorial communities). The reverse (despite restrictions due to martial law) was transferred to 211 budgets (4 regional and 207 territorial communities).

Now it can be argued unequivocally that due to the military aggression of the Russian Federation, local budgets of many communities do not receive planned revenues; revenues do not cover even minimum expenses [15]. There are explanations for that. Among the reasons for the decrease in tax revenues (including due to a number of legislative innovations), we can distinguish the following: a) for example, for land fees - many residents abroad and do not pay tax, the insolvency of land

owners for various reasons; b) under a single tax – a catastrophic suspension of the activities of individuals – entrepreneurs for the period of martial law, the transition of entrepreneurs to taxation at a rate of 2%; c) on excise tax – the introduction of a zero rate from March to September 2022, etc. Losses of revenues to local budgets in the conditions of war from the personal income tax are objective (migration of the population, suspension of enterprises, business relaxation, loss of production capacity) and entail a weakening of the financial self-sufficiency of communities and the inability of local self-government bodies to exercise most powers. In other words, local self-government bodies do not have the ability to fulfill the powers determined by law. We can expect that the implementation of budgets in the regions where hostilities are underway, front-line and rear territories will differ significantly, which means that at the time the issue of improving the mechanisms of budgetary alignment.

In our opinion, the strengthening of the financial self-sufficiency of territorial communities will help to improve the components of the mechanism for equalizing profitability, in part:

A. Taking into account the indicators of the budget of the city of Kyiv in the calculation of horizontal leveling of financial capacity. To do this, it is appropriate to amend articles 98, 99 of the Budget Code, where you specify that “horizontal alignment... taking into account the budget of Kyiv”. Considering this will increase the volume of basic subsidies for local budgets and reduce the reverse, which in the end will minimize the budget deficit.

B. Assessment of the real population of communities, since this parameter is a component of the calculation and basic and educational subsidies. It should be noted that this is a tired and, at the same time, difficult task, because, on the one hand, migration is variable in time, in addition, many immigrants do not rush to register, hoping either for a quick return home or for continued migration abroad; on the other hand, the absence of the register of the All-Ukrainian Population Census creates significant problems for communities due to the lack of financial resources to ensure delegated powers.

C. The improvement of the mechanism of horizontal equalization will be facilitated by the possibility of taking into account in the calculation formula not only such a tool as personal income tax or income tax, but also other tax revenues. The fact is that all communities are different, including having different sources of income, but at the same time they receive an equalization subsidy. It is advisable to adhere to the principle of fairness of the budget system and allow all tax revenues to be included.

Such a step strengthens the interest of local self-government bodies in the functioning of profitable enterprises (if profit is taken into account) in the community, since this affects the level of revenues, not only to local, but also to the state budget.

D. Reducing the loss of revenues to local budgets, and therefore strengthening financial self-sufficiency, will help reduce the withdrawal to the state budget. We are talking about a reverse subsidy, for example, up to 30%, which exceeds the tax ability index of 1.1 (now 50%).

3. Improvement of municipal borrowing mechanism.

Another important mechanism for strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities, especially when there is a need to rebuild/update the strategic objects of the community, is local borrowing. It is carried out in order to “finance the development budget and is used to create, increase or update strategic objects of long-term use or objects that ensure the fulfillment of the tasks of city councils aimed at meeting the interests of the population”. [16] The instruments of this mechanism are external and internal credit agreements and bonds. Terms of borrowing from 3 to 5 years for domestic loans and bonds and up to 9 years for external loans. The price of credit resources is: 3-6% for external loans and 15-20% for internal loans. The mandatory condition for the implementation of borrowing is the approval by the Ministry of Finance of the decision of local councils.

According to the current legislation, borrowings (internal) have the right to carry out city councils and the Supreme Council of the ARC, and external borrowings can be carried out only by the Supreme Council of the Autonomous Republic of Crimea, Kyiv, Sevastopol and city councils of cities of regional significance. External borrowing (loans) from international creditors can be received by all city councils). Currently, the current legislation does not provide for the implementation of borrowings by rural, village councils. That is one problem. Another problem, much more significant, is the weak development of the municipal borrowing market; and the local bond market is at the initial stage of development generally. Moreover, this has an explanation: on the one hand, there is a low level of confidence on the part of creditors (banks, international funds and various organizations) in community borrowers, on the other hand, the low organizational capacity of local self-government bodies as borrowers. Nevertheless, this does not mean that such a mechanism for strengthening financial self-sufficiency has no prospects, especially in existing conditions and for those communities that need significant restoration and reconstruction.

In our opinion, it is possible to expand the possibility of mobilizing financial resources necessary to ensure the financial self-sufficiency of territorial communities in conditions of uncertainty by improving the organizational and legal foundations of the mechanism by:

A. Strengthening the information support of borrowers at the local level and gradually increasing the level of creditworthiness of communities.

B. Expansion of equal rights of communities in access to investment resources, allowing to make municipal borrowings not only to urban territorial communities, but also to rural and settlement communities. To do this, it is appropriate to amend the Budget Code of Ukraine in terms of expanding their powers. Note that such a Bill [17] was registered in the Verkhovna Rada of Ukraine, but as of the end of 2023, a decision on it was never made.

4. Improvement the mechanism of the regulatory support.

During the war, it was decentralization that strengthened communities, strengthened their ability, made it possible to take responsibility and make quick decisions. High self-organization in communities made it possible in the first months of the war to quickly organize territorial defense units and stop the enemy, and then there were internally displaced persons – reception, resettlement, first aid, numerous initiatives “from below”.

This strongly proves that there is no other alternative to complete the initiated decentralization reform. An important step in this direction, and also, taking into account the future reconstruction of the country, at the time of the digital solutions introduction in management, which, on the one hand, will serve as a platform for communication in the format of “state-community” (first of all, this should concern the introduction of damaged property registers), on the other hand, the completion of the decentralization reform requires increased transparency and responsibility of local self-government bodies to the community, including the active participation of residents in the financial initiatives discussion.

It is appropriate to mention the draft laws concerning amendments to the Tax Code of Ukraine on the peculiarities of payment (transfer) of personal income tax by tax agents. I must say that more than ten of these have been registered in the Verkhovna Rada. An eternal dilemma regarding the payment of personal income tax (due to the legal conflict between the Tax Code and the Economic Code), which has been going on for several years. Where to pay this key budget-forming tax: at the registration place of the business entity; at the residence place of the employee or at the place of economic activity. The settlement of this prob-

lem, in fact, is important, since this tax is a key tool for ensuring the financial self-sufficiency of local budgets, whose local self-government bodies are interested in maximizing revenues from this source. By the way, most European countries have local budgets formed by more than half of the revenues from this tax (Germany, Sweden, Denmark, Norway) [18].

Understanding the problem depth, the advantages/disadvantages of various models of tax collection on the income of individuals, as well as taking into account the principle of fairness, tend to believe that it is necessary to determine at the legislative level in favor of the “60/40” approach – 60% of revenues from personal income tax at the business place and 40% – at the residence place of the employee, although in this case there is another problem – determination of the residence place of an individual, which requires a legislative settlement of the concept itself and keeping records of the individuals’ residence.

As a result, it should be emphasized that new challenges and the new reality in which territorial communities find themselves need a quick response and updating the mechanisms for ensuring financial self-sufficiency. The proposed directions of improvement will help to strengthen the financial basis of local self-government, increase the potential for development, improve inter-budget relations, and therefore independently guarantee high-quality public services.

Conclusions and prospects for further research. Negative trends, new problems and a new reality in which territorial communities find themselves due to war, slowing down the pace of decentralization and insolvency independently perform the assigned functions, need a quick, effective response and updating the mechanisms for ensuring their financial self-sufficiency, which will allow to realize the current tasks of territorial communities, overcome new challenges, save (or restore) the pace of their economic development, and therefore realize the achievement of the planned strategic development goals.

Expanding the powers of local governments in terms of administering local taxes and fees, as well as strengthening control over their revenues, will allow mobilizing additional revenues to local budgets, which are not involved. This will be facilitated by the transfer of individual functions (for example, keeping records of taxes and fees; control over the accuracy of accrual and payment of taxes and fees) at the local level, streamlining of digital registers of property and accounting of taxpayers; formation of reliable information on taxation objects, revision of the tax base on market basis, strengthening of cooperation between tax authorities and local self-government bodies. Minimization of gaps

between delegated powers and volumes of financial resources will be facilitated by updating the mechanism of horizontal leveling of the local budgets tax solvency in the part of: a) taking into account the budget indicators of Kyiv city in calculating the horizontal leveling of financial capacity; b) assessment of the real population of communities; c) accounting when calculating other taxes, except for personal income tax; d) reduction of withdrawal to the budget, for example, from 50% if the tax liability index is exceeded 1.1 to 30%. Improving the mechanism of municipal borrowing is advisable through: a) strengthening the information support of borrowers at the local level and gradually increasing the level of communities' creditworthiness; b) equal rights expansion of communities in access to investment resources, allowing making municipal borrowings not only to urban territorial communities, but also to rural and settlement communities. It is necessary to normalize legislatively the institutional foundations for completing the decentralization reform.

Literature

1. Західна О. Р., Млінцова А. О. Сучасний стан фінансово-матеріальної бази територіальних громад в умовах децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-184-189>.
2. Кириленко О. Фінансова самодостатність територіальних громад: сутність та умови забезпечення. *Світ фінансів*. 2022. № 4 (73). С. 68-80. DOI: <https://doi.org/10.35774/SF2022.04.068>.
3. Луніна І. О. Бюджетна децентралізація: цілі та напрями реформ. *Економіка України*. 2014. № 11. С. 61-75.
4. Проць Н. В., Демчук Н. В. Актуальні проблеми формування та виконання місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. Т. 4. № 32. С. 62-70. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-62-70>.
5. Спасів Н. Я. Сучасна парадигма фінансів об'єднаних територіальних громад: дис. на здобуття ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.08. Тернопіль, 2019. 606 с.
6. Лисяк Л. В., Биков Б. Д., Кушнір А. І. Зміцнення фінансового потенціалу об'єднаних територіальних громад в умовах бюджетної децентралізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №4 (70). С. 84-89. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-14>.
7. Пшик Б. І. Фінансова самодостатність територіальних громад в умовах війни: новітні виклики та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/638/645>.
8. Раделицький Ю. О., Галамай Р. Я. Податкова достатність бюджетів територіальних громад в умовах децентралізації: інтегральне оцінювання. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 60-2. С. 105-114. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.60-36>.

9. Сторонянська І. З., Бенюк Л. Я. Ризики бюджетного вирівнювання в умовах адміністративно-фінансової децентралізації. *Фінанси України*. 2020. № 3. С. 80-93.

10. Возняк Г. В., Сташишин А. В., Коваль В. М. Особливості формування фінансів територіальних громад в проекції забезпечення їх самодостатності: досвід Львівської області. *Економіка і суспільство*. 2022. №45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-34>.

11. Возняк Г. Сучасні проблеми ефективного управління активами територіальних громад. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти*: збірник матеріалів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ужгород, 24 листопада 2021 р.). Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2021. 188 с.

12. Pomerleau K., Lundeen A. International tax competitiveness index. Tax Foundation. 2014. URL: <https://taxfoundation.org/2014-international-tax-competitive-ness-index>.

13. Mikesell John L. International Experiences with Administration of Local Taxes: A Review of Practices and Issues, 2012. URL: https://www.researchgate.net/publication/267794839_International_Experiences_with_Administration_of_Local_Taxes_A_Review_of_Practices_and_Issues.

14. Місцеві фінанси : підруч. / за ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 448 с.

15. Возняк Г. В., Коваль В. М. Бюджетна підтримка будівництва доступного житла для населення в умовах децентралізації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. 1(79). С. 68-71. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.1.12>.

16. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456–VI. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.

17. Проект Закону про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо усунення дискримінаційних обмежень у здійсненні місцевих запозичень та наданні місцевих гарантій сільськими і селищними територіальними громадами від 28.12.2021 р. № 6472. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=73521.

18. Шевчук І. В. Іноземний досвід оподаткування доходів фізичних осіб та можливості його адаптації в Україні. *Вісник ЖНАЕУ*. 2021. № 1. Т. 2. С. 333-342.

19. Гуцалюк О. М., Коцюрба О. Ю. Теоретичні підходи до визначення сутності фінансового забезпечення діяльності підприємств ЖКГ. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 3. С. 141-149.

20. Hutsaliuk O., Yaroshevska O., Kotsiurba O., Navolokina A. Exploring financial parameters and innovative orientation of banks as criteria for selecting financial partners for enterprises. *Banks and Bank Systems*. 2020. Vol. 15. Issue 1. P. 118-131. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(1\).2020.12](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(1).2020.12).

References

1. Zakhidna, O. R., Mlintsova, A. O. (2021). Suchasnyi stan finansovo-materialnoi bazy terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [The Current State of the Financial and Material Base of Territorial Communities in Terms of Decentralization]. *Biznes Inform – Business Inform*, Vol. 11, no. 526, pp. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-184-189> [in Ukrainian].

2. Kyrylenko, O. (2022). Finansova samodostatnist terytorialnykh hromad: susnna ta umovy zabezpechennia [Financial self-sufficiency of territorial communities: essence and conditions of provision]. *Svit finansiv – World of Finance*, no. 4 (73), pp. 68-80. DOI: <https://doi.org/10.35774/SF2022.04.068> [in Ukrainian].
3. Lunina, I. O. (2014). Biudzhethna detsentralizatsiia: tsili ta napriamy reform [Budgetary decentralization: goals and directions of reforms]. *Ekon. Ukr.*, no. 11, pp. 61-75 [in Ukrainian].
4. Prots, N. V., Demchuk, N. V. (2022). Aktualni problemy formuvannia ta vykonannia mistsevykh biudzhetyv v umovakh voiennoho stanu [Actual problems of formation and execution of local budgets under martial law]. *Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, Vol. 4, No. 32, pp. 62-70. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-62-70> [in Ukrainian].
5. Spasiv, N. Ya. (2019). Suchasna paradyhma finansiv obiednanykh terytorialnykh hromad [Modern paradigm of finances of united territorial communities]. *Doctor's thesis*. Ternopil [in Ukrainian].
6. Lysiak, L. V., Bykov, B. D., Kushnir, A. I. (2020). Zmitsnennia finansovoho potentsialu obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh biudzhethnoi detsentralizatsii [United Territorial Communities Financial Capacity Strengthening in the Conditions of Budgetary Decentralization]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, no. 4 (70), pp. 84-89. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-14> [in Ukrainian].
7. Pshyk, B. I. (2022). Finansova samodostatnist terytorialnykh hromad v umovakh viiny: novitni vyklyky ta shliakhy yikh podolannia [Financial self-sufficiency of territorial communities in the conditions of war: the latest challenges and ways to overcome them]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/638/645> [in Ukrainian].
8. Radelytskyi, Yu. O., Halamai, R. Ya. (2020). Podatkova dostatnist biudzhetyv terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii: intehralne otsiniuvannia [Tax sufficiency of the budgets of territorial communities in conditions of decentralization: integral assessment]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 60-2, pp. 105-114. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.60-36> [in Ukrainian].
9. Storonianska, I. Z., Benovska, L. Ya. (2020). Ryzyky biudzhethnoho vyrivniuvannia v umovakh administratyvno-finansovoi detsentralizatsii [Risks of budgetary equalization in conditions of administrative and financial decentralization]. *Finansi Ukr.*, no. 3, pp. 80-93. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.03.080> [in Ukrainian].
10. Vozniak, H. V., Stasyshyn, A. V., Koval, V. M. (2022). Osoblyvosti formuvannia finansiv terytorialnykh hromad v proektsii zabezpechennia yikh samodostatnosti: dosvid Lvivskoi oblasti [Peculiarities of the formation of the finances of territorial communities in the projection of ensuring their self-sufficiency: the experience of the Lviv region]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-34> [in Ukrainian].
11. Vozniak, H. (2021). Suchasni problemy efektyvnoho upravlinnia aktyvamy terytorialnykh hromad [Modern problems of effective management of assets of territorial communities]. *Transformatsiia natsionalnoi modeli finansovo-kredytnykh vidnosyn: vyklyky hlobalizatsii ta rehionalni aspekty [Transformation of the national model of financial and credit relations: challenges of globalization and regional aspects]*: Proceedings of the VI All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. Uzhhorod, Hoverla [in Ukrainian].

12. Pomerleau, K., Lundeen, A. (2014). International tax competitiveness index. *Tax Foundatoin*. Retrieved from <https://taxfoundation.org/2014-international-tax-competitiveness-index>.

13. Mikesell, John L. (2012). International Experiences with Administration of Local Taxes: A Review of Practices and Issues. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/267794839_International_Experiences_with_Administration_of_Local_Taxes_A_Review_of_Practices_and_Issues. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118454343.ch4>.

14. Kyrylenko, O. P. (Ed.). (2015). *Mistsevi finansy [Local finances]*. Ternopil, Ekonomichna dumka [in Ukrainian].

15. Vozniak, H. V., Koval, V. M. (2019). Biudzhetna pidtrymka budivnytstva dostupnoho zhytla dlia naselennia v umovakh detsentralizatsii [Budgetary support for the construction of affordable housing for the population in conditions of decentralization]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika i menedzhment» – Bulletin of the Sumy National Agrarian University. "Economics and Management" series*, 1(79), pp. 68-71. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.1.12> [in Ukrainian].

16. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 08.07.2010 r. № 2456–VI [Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine dated July 8, 2010 No. 2456–VI]. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> [in Ukrainian].

17. Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Biudzhetnoho kodeksu Ukrainy shchodo usunennia dyskryminatsiinykh obmezhen u zdiisnenni mistsevykh zapozychen ta nadanni mistsevykh harantii silskymy i selyshchnymy terytorialnymy hromadamy vid 28.12.2021 r. № 6472 [Draft Law on Amendments to the Budget Code of Ukraine on the Elimination of Discriminatory Restrictions on Local Borrowing and Provision of Local Guarantees by Rural and Settlement Territorial Communities dated 12/28/2021 No. 6472]. Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=73521 [in Ukrainian].

18. Shevchuk, I. V. (2021). Inozemnyi dosvid opodatkuvannia dokhodiv fizychnykh osib ta mozhyvosti yoho adaptatsii v Ukraini [Foreign experience of personal income taxation and the possibility of its adaptation in Ukraine]. *Visnyk ZhNAEU – Bulletin of ZhNAEU*, no. 1, Vol. 2, pp. 333-342 [in Ukrainian].

19. Hutsaliuk, O. M., Kotsiurba, O. Yu. (2015). Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti finansovoho zabezpechennia diialnosti pidpryemstv ZhKH [Theoretical approaches to determining the essence of financial support for the activities of housing and communal services enterprises]. *Biznes-Inform – Business Inform*, 3, pp. 141-149 [in Ukrainian].

20. Hutsaliuk O., Yaroshevska O., Kotsiurba O., Navolokina A. (2020). Exploring financial parameters and innovative orientation of banks as criteria for selecting financial partners for enterprises. *Banks and Bank Systems*, Vol. 15, Issue 1, pp. 118-131. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(1\).2020.12](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(1).2020.12).

Надійшла до редакції 08.12.2023 р.

С. Ю. Григораш, здобувач
третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
ORCID 0009-0002-3765-9717
e-mail: startap-plus@ukr.net,
Центральноукраїнський національний
технічний університет,
м. Кропивницький

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОБ'ЄДНАНЬ

Вступ. В умовах постійного зміцнення ринкових відносин і глобалізації виробництва та операцій, продовжує поглиблюватися міжнародний поділ праці, зростає життєздатність, розширюються масштаби реалізації інтеграційного процесу, спрямованого на поступове створення єдиної економічної системи.

Глобальна економіка та інформаційний простір є важливими сучасними тенденціями, що визначають розвиток світової економіки. Найбільш потужною рушійною силою та вагогим наслідком розгортання конкретних комплексних процесів змін у системі суспільного виробництва є посилення інтегрального напрямку трансформації підприємницького сектору економіки, темою якого є інтеграційний напрям трансформації підприємницького сектору. Не тільки окремі великі багатонаціональні групи, а й широкий спектр інших юридичних осіб (серед яких переважають акціонерні підприємства) незалежно від обсягів і масштабів їх господарської діяльності мають вагомий вплив.

Постановка проблеми. Для вітчизняних підприємств реалізація проблеми участі в процесі створення інтегрованих об'єднань, розширення та зміцнення партнерства в різних сферах підприємницької діяльності визначається ще й актуальністю сучасних вимог до акумуляції великих обсягів сукупних капітальних ресурсів, підвищення продуктивності наявних ресурсів та розширення інвестиційного потенціалу в інновації, а також швидке зростання динамізму в мінливому економічному середовищі вимагають значного

зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках, а також підвищення у виробництві товарів і послуг на основі забезпечення економічної гнучкості та адаптивності, конкурентоспроможність послуг, розширення складу й зміцнення сформованих конкурентних переваг, диверсифікація та обмеження економічних ризиків тощо.

З іншого боку, від економічної ефективності вибору багато в чому залежать широкі можливості використання великих резервів у сфері комплексного співробітництва для підвищення ефективності бізнесу та реалізації відповідних удосконалень корпоративної організації та управління компанією.

Форма створення інтеграційного об'єднання підприємства, раціональність пошуку потенційних партнерів, структурна побудова та функціональне збагачення системи управління інтеграцією підприємства, тощо повністю враховують різнобічні інтереси учасників інтеграційного процесу. Проте, навіть при визначенні особливостей розвитку та врахуванні механізмів роботи різних організаційно-економічних форм інтегрованих об'єднань науковців, економічна природа власне явища корпоративного співробітництва та визначення передумов інтегрованого розвитку корпоративних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративні інтеграційні підприємства та об'єднання досить часто розглядаються як певна організаційно-економічна основа для реалізації конкурентної стратегії підтримки усталеності розвитку та диверсифікації діяльності, зокрема, у дослідженнях: І. Ансоффа [1], Ю. Бондар [2-3], Н. Волкової та Т. Сахно [4], А. Воронкової [5], Б. Гарретта та П. Дюссожа [6], В. Горбатова [7], О. Гуцалюка [8-9], М. Куркіна [10], В. Пастухової [11], А. Пилипенка [12], О. Пушкаря [13], Л. Скібіцького [14] та деяких інших.

Але в той же час слід також зазначити, що коли повнота методу класифікації навмисно обмежена, простий список інтегрованих форм не може повністю врахувати весь складний спектр ознак і різноманітні інтегровані пов'язані ознаки, а при використанні в такому контексті класифікаційні ознаки занадто великі. Коли система розгалужена, стає неминучим штучне згладжування важливих рамок і меж, які визначають відповідні відмінності між різними типами інтеграційних об'єднань, що, у свою чергу, визначає необхідність подальшого поглиблення наукових демонстрацій методів активізації процесу інтеграції, галузей підприємництва національної економіки.

Метою статті є визначення теоретичних підходів до комплексного огляду економічної сутності управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств та об'єднань акціонерних товариств.

Виклад основного матеріалу. Корпоративні інтеграційні об'єднання промислових підприємств представляють собою стратегічні об'єднання компаній з метою досягнення різноманітних цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності, оптимізація виробничих процесів, розширення ринків та забезпечення економічної ефективності. Такі об'єднання можуть мати різні форми та характеристики.

Почнемо огляд декількох основних корпоративних інтеграційних об'єднань з наступних видів:

1. Фірмові злиття (Mergers):

горизонтальне злиття: об'єднання компаній, що діють в одній і тій же галузі або виробляють схожі товари і послуги;

вертикальне злиття: об'єднання компаній, що розташовані на різних рівнях виробничого ланцюга, наприклад, виробник сировини та виробник кінцевого продукту.

2. Поглиблення (Acquisitions):

холдингові компанії: створення холдингової компанії, яка контролює декілька дочірніх підприємств у різних галузях;

стратегічні придбання: придбання компаній для зміцнення позицій на ринку або отримання доступу до нових технологій чи ринків.

3. Альянси та партнерства:

стратегічні альянси: угоди між двома або більше компаніями для спільного виконання певних завдань або досягнення стратегічних цілей;

кооперація: співпраця між компаніями для об'єднання ресурсів і знань для спільної реалізації проектів чи продуктів.

4. Стратегічні партнерства та інтеграції:

формування концернів: об'єднання кількох компаній під єдиною управлінською структурою для спільного управління певними аспектами діяльності;

франчайзинг: модель бізнесу, при якій франчайзер (головна компанія) надає права іншим компаніям (франчайзам) використовувати свої торгові марки і бізнес-модель.

5. Інкорпорація:

горизонтальна інкорпорація: злиття компаній, що діють у тій же сфері діяльності і здебільшого конкурують на одному ринку;

вертикальна інкорпорація: об'єднання компаній, які виробляють різні етапи продукції або надають послуги в одній галузі.

6. Франчайзинг:

майстер-франчайзинг: коли майстер-франчайзі відкриває свій власний бізнес та розвиває мережу франчайзі в певній території;

юридичний франчайзинг: об'єднання юридично самостійних фірм, які спільно використовують торговельну марку та підтримують стандарти франчайзера.

7. Групові покупки:

формування об'єднаних закупівельних груп: кілька компаній об'єднує свої зусилля для спільних закупівель товарів та послуг з метою отримання обсягових знижок.

8. Синдикації:

фінансова синдикація: об'єднання кількох компаній для спільної участі в інвестиційних проектах або фінансуванні;

технологічна синдикація: партнерство для спільного розвитку та використання технологічних рішень.

9. Стратегічний аутсорсинг:

офшорний аутсорсинг: передача певних функцій чи процесів компетентним постачальникам послуг у інших країнах з метою зниження витрат та збільшення ефективності.

10. Концесії та ліцензії:

ліцензійна угода: надання однією компанією права використовувати технологію, товарні знаки чи інтелектуальну власність іншої компанії за певні умови;

концесійна угода: передача прав на експлуатацію певного ресурсу чи послуги на певний термін.

11. Формування спільних підприємств:

створення спільної компанії: дві або більше компаній об'єднують свої ресурси та знання для спільного ведення бізнесу та реалізації спільних проектів.

12. Формування консорціумів:

створення консорціуму: група компаній об'єднує свої зусилля для реалізації конкретного проекту чи вирішення спільних завдань.

13. Формування товариств:

товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ): об'єднання підприємців з обмеженою відповідальністю для спільного здійснення господарської діяльності.

14. Створення стратегічних комбінатів:

стратегічний комбінат: об'єднання компаній для спільного виробництва товарів чи послуг, які однією компанією важко виготовити самостійно.

Розглянуті корпоративні інтеграційні стратегії можуть варіюватися в залежності від повного (часткового) злиття та поглиблення до менш інтенсивних форм співпраці та партнерства. Вибір конкретного варіанту залежить від стратегічних цілей компаній та особливостей ринкового середовища. Кожна з цих форм корпоративної інтеграції має свої переваги та недоліки, і вибір конкретної стратегії залежить від конкретних цілей, ресурсів та обставин підприємства. Важливо ретельно вивчати та аналізувати всі аспекти корпоративної інтеграції перед тим, як приймати конкретні рішення про об'єднання або співпрацю з іншими компаніями.

Різноманітні форми корпоративних інтеграцій можуть служити різним стратегічним цілям, враховуючи особливості галузі, ринку та мети діяльності підприємства. Вибір конкретної стратегії повинен враховувати потреби бізнесу, конкурентні переваги та місце компанії на ринку.

Відмінності, які існують у підходах до сучасних досліджень сутності та характеру виникнення основних організаційно-економічних форм формування корпоративних об'єднань, в основному визначаються органічною різноманітністю інтеграційних процесів, що реалізуються в корпоративній сфері, а також цілі та актори, встановлені одночасно. Присутній фактор неоднозначності бажаних результатів. При цьому власне вибір організаційної форми та економічної форми об'єднання (різниця у виборі визначається глибиною, вузькістю, різноманітністю суб'єктів співробітництва тощо), з одного боку, є важливою частиною стратегії розвитку підприємства, а з іншого боку це має базуватися на розгляді відповідності всіх аспектів господарської діяльності учасників інтеграційного процесу.

Класифікаційна система видів корпоративної інтеграції та інтеграційних об'єднань промислових підприємств може бути визначена з різних точок зору.

Дослідження корпоративної інтеграції промислових підприємств та основних аспектів її класифікації представлені у таблиці.

Розглянуті класифікації допомагають краще розуміти різноманітність форм інтеграції та інтеграційних об'єднань в промисловому секторі. Вибір конкретної стратегії повинен враховувати унікальні характеристики галузі, бізнес-моделі підприємства та стратегічні цілі.

Таблиця

Корпоративна інтеграція промислових підприємств

№ з/п	Ознака класифікації	Вид інтеграції	Зміст класифікаційної ознаки інтеграції
1	2	3	4
1	За зовнішністю відносин	Горизонтальна інтеграція	Об'єднання компаній, які займаються аналогічними або подібними видами діяльності
		Вертикальна інтеграція	Об'єднання компаній, що знаходяться на різних етапах виробництва чи послугового ланцюга
2	За ступенем участі в управлінні	Повне злиття	Компанії об'єднуються, створюючи нову юридичну особу, і втрачають свою самостійність
		Часткове злиття	Компанії об'єднуються, але зберігають свою самостійність в певних аспектах діяльності
3	За ступенем контролю	Контрольована інтеграція	Одна компанія контролює іншу частково або повністю
		Неконтрольована (стратегічна) інтеграція	Компанії об'єднуються без збереження повного контролю однієї над іншою
4	За обсягом діяльності	Глобальна інтеграція	Об'єднання компаній на міжнародному рівні
		Локальна (регіональна) інтеграція	Об'єднання компаній на рівні конкретного регіону
5	За цілями інтеграції	Стратегічна інтеграція	Об'єднання для досягнення стратегічних цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності чи забезпечення доступу до нових ринків
		Фінансова інтеграція	Об'єднання з метою оптимізації фінансових показників, таких як зменшення витрат чи підвищення прибутковості
6	За формою власності та участі	Публічна інтеграція	Об'єднання публічних компаній, які мають відкритий капітал та акціонерів
		Приватна інтеграція	Об'єднання приватних компаній або компаній, що не мають відкритого капіталу
7	За змістом співпраці	Технологічна інтеграція	Об'єднання для спільного розроблення та використання технологій
		Маркетингова інтеграція	Об'єднання для спільного маркетингу та рекламних кампаній
		Виробнича інтеграція	Об'єднання для спільного виробництва та оптимізації виробничих процесів
8	За галузевою специфікою	Інтеграція у важкій промисловості	Об'єднання компаній, що спеціалізуються у важкій промисловості (металургія, машинобудування тощо)

Закінчення таблиці

1	2	3	4
		Інтеграція у легкій промисловості	Об'єднання компаній, які спеціалізуються у виробництві товарів широкого вжитку, таких як текстиль, одяг тощо
9	За етапами інтеграції	Початкова стадія інтеграції	Формування перших партнерств та об'єднань
		Поглиблення інтеграції	Поступове розширення та удосконалення взаємодії компаній
		Завершальна стадія інтеграції	Стабілізація об'єднань та оптимізація процесів
10	За зонами географічного розташування	Національна інтеграція	Об'єднання підприємств в межах однієї країни
		Міжнародна або глобальна інтеграція	Об'єднання підприємств, що розташовані в різних країнах
11	За часовим фактором	Стадійна інтеграція	Об'єднання, яке розглядається як етапна стратегія з визначеними кроками та періодами реалізації
		Спонтанна інтеграція	Об'єднання, яке відбувається без чіткого плану чи стратегії
12	За ступенем ризику та контролю	Інтеграція високого ризику	Об'єднання, що потребує великого обсягу інвестицій та носить високий ризик неуспіху
		Інтеграція низького ризику	Об'єднання, яке відзначається невеликими витратами та низьким ризиком для учасників
13	За ступенем автономії підприємств	Інтеграція з великою автономією	Об'єднання, де підприємства зберігають велику ступінь самостійності в управлінні та прийнятті рішень
		Інтеграція з малою автономією	Об'єднання, де підприємства діють більш централізовано, з обмеженою самостійністю
14	За природою інтеграції	Горизонтальна інтеграція	Об'єднання компаній на одному рівні виробничого ланцюга
		Вертикальна інтеграція	Об'єднання компаній на різних рівнях виробничого ланцюга

Джерело: складено автором.

Класифікаційні критерії можуть варіюватися, і конкретний вибір залежить від аналізу конкретних обставин й стратегічних цілей підприємства. Крім того, важливо враховувати економічні, правові та соціокультурні аспекти в процесі інтеграції.

Дані класифікації можуть використовуватися для аналізу та порівняння різних підходів до інтеграції промислових підприємств. Важливо враховувати, що вибір конкретної стратегії буде залежати

від унікальних особливостей конкретного бізнесу, ринкових умов і стратегічних цілей компанії.

Упорядкування достатньо широкого кола різних видів корпоративної інтеграції та найбільш поширених форм утворення інтеграційних об'єднань доцільним вважається здійснювати шляхом проведення класифікації за основними ознаками, наведеними на рисунку.



Рисунок. Класифікаційна система видів інтеграції та інтеграційних об'єднань промислових підприємств

Джерело: доповнено автором на основі [8-9].

Визначаючи характер інтеграційних відносин у контексті визначення характеристик бізнес-комплексу, вони наполягають на доцільності горизонтальної інтеграції, насамперед, з точки зору реалізації можливостей виходу учасників цього процесу на нові (географічні) ринки, тобто як певний вид інтернаціоналізації, в даному випадку являє собою певну стратегію розвитку виробничої діяльності, орієнтовану на освоєння компанією нових географічних ринків.

Горизонтальний інтеграційний процес характеризується об'єднанням конкурентів, формування якого є наслідком виникнення специфічних коопераційних і конкурентних відносин зі складним змістом, які суттєво відрізняються від інших видів інтеграції, породжуючи велику кількість нових економічних проблем. Потребує ретельного відокремлення від інших видів інтеграційних процесів.

Відповідно до наступного підходу, вертикальна інтеграція – це такий вид розвитку виробничо-господарської діяльності, в рамках якого компанії та підприємства цілеспрямовано розвивають певний сектор господарської діяльності (включаючи окремі «зовнішні» комерційні операції). Купівля-продаж ресурсів або готової продукції у системі внутрішніх бізнес-процесів підприємства розвивається через особливу форму поглиблення співпраці з відповідними постачальниками або споживачами.

Оскільки реалізація описаної стратегії розвитку базується на зближенні інтересів корпоративного підприємства з його контрагентами (постачальниками чи споживачами) у його комерційних відносинах, процес вертикальної інтеграції змісту економічних відносин учасників рухається від суто економічного акту реалізації (орієнтований на максимізацію короткострокових місцевих фінансових результатів) у більш широкому контексті, який підтримує довгострокову стабільність функціонування усього ланцюжку створення нової вартості.

Вертикальна інтеграція, якщо вона реалізована менш жорстко (тобто орієнтована на однотайність учасників консорціуму для прийняття управлінських рішень на стратегічному рівні та не передбачає значного втручання в сферу управління виробничими операціями), часто стає альтернативою звичайним постачанням продукції. Тому в контексті реалізації цього підходу збереження переваг «м'якої» співпраці (здійснення звичайних комерційних операцій купівлі-продажу ресурсів, продуктів, послуг) може бути досягнуто за рахунок переваг і переваг. У межах операційної сфери бізнес-інтеграційної структури існує можливість певного ступеня стабільності умов ведення бізнесу. При конгломератній консолідації, навпаки, відбувається злиття економічних компаній, які не мають спільного типу або зв'язку з сектором економічної діяльності. Що стосується асоціації інтеграції підприємств, то її можна розділити на групи підприємств із розширенням продуктової лінійки та групи підприємств із розширенням ринку, а також на чисто конгломератні об'єднання.

При конгломератній консолідації, навпаки, відбувається злиття економічних компаній, які не мають спільного типу або зв'язку з сектором економічної діяльності. Таким чином, об'єднання конгломератів консолідації можна розділити на конгломерати розширення продуктової лінії (консолідація передбачає розширення асортименту продуктів і послуг, що виробляються для споживачів, які часто вже належать до цільового сегменту ринку) та конгломерати розширення ринку типу групи підприємств (мета інтеграції це розширення ринку). Посилення конкурентних позицій традиційних або нових ринкових сегментів, суміжних з цільовим ринком і чисто бізнес-групових об'єднань (створення інтегрованих структур, орієнтованих переважно на підвищення економічного потенціалу учасників).

Зі свого боку, загальні інтеграційні об'єднання характеризуються категоріальними ознаками характеру інтеграційних зв'язків, що об'єднуються в єдине структуроване підприємство, що виробляє взаємодоповнюючу продукцію («зв'язана диверсифікація»).

Висновки. Важливість репрезентативності та особливості масштабу корпоративних організацій у сучасній системі глобальних економічних відносин зумовлюють надзвичайне розширення фундаментального (системоутворюючого) відтінку корпоративних організацій і значне розмаїття інклюзивних характеристик, які ідентифікують компанії у загальному контексті суспільних відносин. В основі корпоративного феномену лежать упорядковані ознаки та атрибути, які передусім характеризують і визначають принципи побудови людей та загальні принципи колективної діяльності й співпраці для досягнення спільно визнаних і спільно визначених цілей, забезпечення спільних інтересів тощо. Найважливіші відмінності між формами інтеграції та типами інтеграційних організацій стосуються виявлення таких ознак і характеристик: ступінь добровільності процедури гармонізації, умови реалізації процедури інтеграції, спільні контури обміну інформацією та звітність, вид ресурсів, задіяних у спільній діяльності.

Управління процесом інтеграції підприємства передбачає необхідність обґрунтування, формулювання та впровадження управлінських рішень, які визначаються через різні рівні перевірки таких параметрів: стратегічного позиціонування в процесі прийняття та надзвичайно високих витрат на впровадження управлінських рішень (спрямованих на вирішення найбільш довгострокові завдання розвитку й пов'язані із здійсненням великих інвестицій), важливість нових конкурентних переваг і нових можливостей (передба-

чають реалізацію прагнення до створення оригінальних нових можливостей для зміцнення конкурентної позиції та забезпечення формування інноваційних можливостей), рішення про взаємодію з іншими суб'єктами економічних відносин, різноманітні умови форми (зазвичай мають на увазі найпростіші рішення обмеженого масштабу щодо організації партнерів для корпоративної інтеграції та встановлення форми співпраці).

Література

1. Ансофф И. Нова корпоративная стратегия. СПб.: «Питер», 1999. 416 с.
2. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3(84). С. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>.
3. Бондар Ю. А., Жовнович Р. І., Метіль Т. К., Бондаренко І. В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107).
4. Волкова Н. Н., Сахно Т. В. Промислові кластери. Полтава: Видавництво «Асмi», 2005. 272 с.
5. Воронкова А. Е. Корпоративне управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
6. Гарретт Б., Дюсож П. Стратегические альянсы / пер. с фр. М.: ИНФРА-М, 2002. 332 с.
7. Горбатов В. М. Конкурентоспроможність та цикли розвитку інтегрованих структур бізнесу: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 592 с.
8. Гуцалюк О. М. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 3 (84). С. 40-49.
9. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.
10. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развитием предприятия: монографія. Донецк: АРТ-ПРЕСС, 2004. 452 с.
11. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2002. 302 с.
12. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 408 с.
13. Пушкар О. І., Жуков Ю. Є., Пилипенко А. А. Стратегічні групи підприємств: концепція, методологія, управління. Харків: ТОВ «Кросс-Роуд», 2006. 440 с.
14. Скібіцький Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І. Стратегічне управління корпораціями. Київ: ЦУЛ, 2016. 480 с.

References

1. Ansoff, I. (1999). *Novata korporatyvnaya stratehiya* [New corporate strategy]. St. Petersburg, "Piter". 416 p. [in Russian].

2. Bondar, Iu. A., Deineka, V. S. (2023). Stratehii rozvytku pidpryiemstva: znachennia, vydy, osoblyvosti [Enterprise development strategies: meaning, types, features]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of transport management and management methods*, 3(84). pp. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88> [in Ukrainian].
3. Bondar, Iu. A., Zhovnovach, R. I., Metil, T. K., Bondarenko, I. V. (2022). Ekonomichne stratehuвання realizatsiyi stsenariyiv korporatyvnoyi intehratsiyi aktsionerlykh tovarystv Ukrainy [Economic strategizing of the implementation of corporate integration scenarios of joint-stock companies of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107) [in Ukrainian].
4. Volkova, N. N., Sahnno, T. V. (2005). Promyslovi klasteri [Industrial clusters]. Poltava, Asmi. 272 p. [in Ukrainian].
5. Voronkova, A. E. (2006). Korporatyvne upravlinnya ta kultura [Corporate governance and culture]. Drohobych, Vymir. 376 p. [in Ukrainian].
6. Garrett, B., Dusozyh, P. (2002). Strategicheskyye al'yansy [Strategic alliances]. Trans. from French. Moscow, INFRA-M. 332 p. [in Russian].
7. Gorbatov, V. M. (2006). Konkurentospromozhnist ta tsykly rozvytku intehrovanykh struktur biznesuportu [Competitiveness and development cycles of integrated business structures]. Kharkiv, PH "INZHEK". 592 p. [in Ukrainian].
8. Hutsaliuk, O. M. (2015). Formuvannia korporatyvnoi intehratsiinoi stratehii aktsionernoho tovarystva [Formation of the corporate integration strategy of the joint-stock company]. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 3 (84), pp. 40-49 [in Ukrainian].
9. Hutsaliuk, O. M. (2017). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymy intehratsiynymy protsesamy [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (33), pp. 28-33 [in Ukrainian].
10. Kurkin, N. V. (2004). Upravlenie ekonomicheskoy bezopasnostyu razvitiya predpriyatiya [Management of economic security of enterprise development]. Donetsk, ART-PRESS. 452 p. [in Russian].
11. Pastuhova, V. V. (2002). Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom: filozofiya, polityka, efektyvnist [Strategic enterprise management: philosophy, policy, efficiency]. Kyiv, KNTEU. 302 p. [in Ukrainian].
12. Pylypenko, A. A. (2008). Stratehichna intehratsiia pidpryiemstv: teoretychni osnovy, mekhanizm upravlinnia ta modeliuvannia rozvytku [Strategic integration of enterprises: theoretical foundations, management mechanism and development modeling]. Kharkiv, PH «Inzhek». 408 p. [in Ukrainian].
13. Pushkar, O.I., Zhukov, Yu. E., Pylypenko, A. A. (2006). Stratehichni hrupy pidpryiemstv: kontseptsii, metodolohiia, upravlinnia [Strategic groups of enterprises: concept, methodology, management: scientific edition]. Kharkiv, Cross-Road LLC. 440 p. [in Ukrainian].
14. Skibitskyi, L. I., Matveev, V. B., Shchelkunov, V. I. (2016). Stratehichne upravlinnia korporatsiiamy [Strategic management of corporations]. Kyiv, CUL. 480 p. [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 07.11.2023 р.

Ц. Лінь, здобувач *третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
ORCID 0009-0002-4078-405X
e-mail: linzu@meta.ua,
Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ УМОВ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Корпоративний сектор визнається однією з найбільш перспективних та динамічних галузей світової економіки. Його вплив охоплює як національну економіку, так і соціальну сферу, утворюючи необхідну основу для сталого розвитку. З метою забезпечення ефективного розвитку цього сектору, важливо визначити умови його формування, гнучку систему та слідкувати за новітніми тенденціями та інноваціями.

Прогрес корпоративного сектора визначає економічну безпеку та добробут країни, враховуючи його ключову роль у формуванні внутрішнього валового продукту. З метою забезпечення стабільного зростання, важливо систематично досліджувати умови, що формують та визначають функціонування корпоративного сектору.

Знання особливостей цього сектору є важливим для керівників, бізнесменів та інвесторів, оскільки воно дозволяє розуміти ринкові умови, правове середовище та фінансові аспекти, пов'язані з його діяльністю. Проведення аналізу умов формування та функціонування корпоративного сектору в Україні є актуальним завданням, яке допоможе розкрити основні тренди, проблеми та перспективи розвитку цієї сфери в контексті національної економіки.

Отже, вивчення його умов формування та функціонування дозволить по-перше, зрозуміти основні тренди, проблеми та перспективи розвитку цього сектору в контексті національної економіки. По-друге, аналіз даної теми може дати важливі висновки для політичних та економічних рішень, спрямованих на підтримку та розвиток корпоративного сектору. Розуміння того, які умови сприяють

його ефективному функціонуванню, може сприяти формуванню відповідного регуляторного середовища та політики, що сприятимуть стабільному розвитку секрету. Нарешті, дослідження цієї теми актуальне з практичної точки зору для бізнесу та інвесторів, які зацікавлені в успішному веденні ділової діяльності в Україні. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору може надати їм значиму інформацію про ринкові умови, особливості правового середовища, фінансові аспекти та ризики, що пов'язані з роботою в цьому секторі. В цілому, дослідження з даної теми може бути корисним для різних зацікавлених сторін, сприяючи розвитку корпоративного сектору України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню даної проблеми приділено увагу видатними науковцями з-за кордону, серед яких можна визначити Е. Дж. Долана, Д. Ліндсея, К. Р. Макконнелла, С. Л. Брю, Р. Гільфердінга, А. Сміта та ін. Їх внесок у розв'язання даного наукового питання визнаний і високо оцінений в наукових колах. Ці вчені доклали зусиль у розкритті різних аспектів розглядуваної проблеми, представивши нові підходи та методології. Враховуючи їхні висновки та дослідження, можна визнати, що вони відіграли суттєву роль у формуванні наукової бази для подальших розвідок у цьому напрямі.

У сфері корпоративного функціонування та формування акціонерних товариств проводилися важливі дослідження відомими експертами різних галузей науки та практики. Серед вчених-економістів та фахівців з державних та ринкових інститутів, які взяли участь у цих наукових дослідженнях, варто відзначити: Ю. Бондар, М. Бурмаку, О. Вінник, С. Гончарук, О. Гуцалука, Т. Заєць, О. Кібенко, О. Мельник, А. Пилипенка, О. Попова, М. Попович Л. Савчук, І. Саракун, А. Сірко, А. Смітюх, Т. Фролову та інших.

Їхні дослідження фокусувалися на стані, формуванні та особливостях функціонування акціонерних товариств в Україні та за кордоном, а також порівнянні основних переваг товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ) у порівнянні з акціонерними товариствами, вони звертали увагу на різницю між приватними акціонерними товариствами (ПрАТ) та публічними акціонерними товариствами (ПАТ). Такий підхід дозволив отримати глибокий аналіз стану та еволюції різних форм корпоративних структур, сприяючи більш точному розумінню сутності та перспектив подальшого розвитку акціонерних товариств в контексті української економіки.

Незважаючи на зростаючий інтерес науковців до різних аспектів корпоративного сектора, проблеми, пов'язані із сучасними

умовами його формування та функціонування в Україні, залишаються недостатньо вирішеними. Отже, ці питання вимагають подальших наукових досліджень для з'ясування впливових чинників та визначення ефективних стратегій для ефективного функціонування корпоративного сектору у сучасних умовах в Україні. Висвітлення цих аспектів має велике значення для розвитку сталого підприємництва та сприяння сталому соціально-економічному розвитку в цілому.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України – це широка та складна тема, яка охоплює різні аспекти економічної, правової та соціальної сфер. Деякі можливі недостатньо вивчені аспекти цієї теми можуть включати оцінку сучасних умов формування та функціонування корпоративного сектору України, зокрема аналіз ефективності існуючого законодавства, регулюючого корпоративний сектор; оцінка ролі державних органів у розвитку та регулюванні корпоративного сектору; аналіз фінансового стану підприємств в корпоративному секторі; вивчення практик фінансового управління в корпораціях; оцінка впливу фінансових показників на стабільність корпоративного сектору; соціально-економічні виміри (дослідження взаємодії корпоративного сектору із соціальним середовищем та оцінка впливу корпоративної діяльності на зайнятість та соціальний розвиток, вивчення ролі корпорацій у вирішенні суспільних проблем); вивчення впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємств; оцінка ролі корпорацій у розвитку нових технологій та інновацій; аналіз етичних норм та стандартів у корпоративному секторі; вивчення етичних проблем та викликів у корпораціях; оцінка ролі етики у формуванні позитивного іміджу корпорацій.

Важливо провести детальний аналіз кожного визначеного пункту для отримання повного розуміння стану справ у даній області.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в комплексному аналізі умов формування та функціонування корпоративного сектору України з метою визначення ключових чинників, що впливають на його розвиток, визначення потенційних перешкод та формулювання на цій основі пропозицій для оптимізації корпоративного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток країни невіддільно пов'язаний з корпоративним сектором, який виступає рушійною силою сталого економічного та соціального зростання.

Акціонерна форма власності становить приблизно три чверті промислового потенціалу України, визначаючи його ключовий внесок у господарський ландшафт. Це підкреслює важливість корпоративного сектору у формуванні стійкої економіки та сприянні соціальному прогресу. Активна участь корпорацій у господарському житті країни свідчить про їхню значущість у досягненні національних розвиткових цілей.

В сучасних умовах, коли економіка України потребує відновлення та продовжує зберігатись прагнення її конкурентоспроможності в європейському економічному просторі, вирішальною стає необхідність розробки ефективних довгострокових економічних стратегій відновлення та зростання. Впровадження цих стратегій можливе лише за активної участі різноманітних корпоративних структур. Для досягнення ефективного управління важливо глибоко розуміти суть, особливості та умови формування, а також основні аспекти функціонування корпоративного сектору України у сучасних умовах. Таке розуміння окреслених питань є ключовим фактором для формування ефективних управлінських рішень у майбутньому. Ці рішення повинні бути націлені на підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію України в європейський економічний простір та подолання негативних соціально-економічних наслідків, що спричинені війною.

У сучасній економічній та правовій літературі існує певна невизначеність щодо терміну "корпорація". Важливо відзначити, що це поняття не є новим, і вже у своїй праці "Дослідження про природу та причини багатства народів" Адам Сміт використовував його для опису акціонерної форми організації підприємництва [6]. Це свідчить про те, що корпорація, як концепція, має своє коріння у попередніх економічних дослідженнях.

Різні країни мають різне трактування поняття "корпорація" у своєму законодавстві. Наприклад, у США термін не знаходить прямого визначення в законах. У деяких інших юрисдикціях термін "корпорація" використовується в широкому контексті, часто виступаючи як синонім акціонерного товариства (АТ). Це важливо враховувати при подальшому дослідженні [7].

У сучасному бізнес-середовищі, термін "корпорація" традиційно розглядається як форма організації, де влада та управління чітко відділені одне від одного.

Отже, можна зазначити, що корпорація представляє собою динамічну та постійно змінну систему, де взаємодіють процеси функціонування і розвитку. Ці підприємства формуються шляхом

об'єднання капіталів з метою отримання прибутку. Основною метою корпоративного об'єднання є координація підприємницької діяльності своїх членів, забезпечення їхніх прав та представлення загальних інтересів в різних органах.

У економічній літературі визначаються ключові ознаки корпорацій, що включають:

1. Юридичний статус та підприємницьке товариство: корпорація є юридичною особою, організованою колективом осіб та капіталів. Її статус передбачає проведення спільної соціально корисної діяльності, об'єднуючи наукові, виробничі та комерційні інтереси.

2. Корпоративні права та зобов'язання учасників: кожен учасник корпорації має свої корпоративні права та несе визначені зобов'язання.

3. Обмежена відповідальність учасників: учасники корпорації несуть обмежену відповідальність, переважно в межах своїх корпоративних прав.

4. Централізоване управління: корпорацією керує централізована структура управління. Органи, які виконують управлінські функції, доручені керівництву корпоративною юридичною особою, часто використовують найманий персонал для здійснення управлінських обов'язків.

5. Безстроковий період існування: корпорації існують безстроково, оскільки їх функціонування не залежить від виходу їхніх учасників.

Ці ознаки визначають не лише правовий статус корпорацій, а й їхню організаційну структуру та спосіб функціонування.

Остання редакція Закону України «Про акціонерні товариства» (від 27.07.2022 № 2465-IX) у ст. 3 визначає, що акціонерне товариство – це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. У статті 6 визначені типи АТ: публічні акціонерні товариства та приватні акціонерні товариства.

Розповсюдженість акціонерної форми господарювання ґрунтується не лише на характеристиках поточної економічної обстановки, які визначають процеси корпоратизації, але й на конкретних перевагах, пов'язаних із створенням та функціонуванням корпоративних підприємств.

Початок 90-х років минулого століття відзначився стартом становлення корпоративного сектору в Україні. Період прийняття

перших "ринкових" законів в Україні призначив початок становленню акціонерних товариств, які приймали різні форми, такі як закриті та відкриті. У цей час виникав інтенсивний розвиток фінансового сектору, що включав у себе комерційні банки, страхові компанії та учасників ринку цінних паперів. Також з'являлися відкриті акціонерні товариства, чії статuti дозволяли здійснювати різні види підприємницької діяльності та пропонували їх для публічного розміщення на фондових біржах. Важливим аспектом є те, що акції, емітовані такими товариствами, не завжди були належним чином забезпечені "якісними" активами. Це створювало певні ризики та виклики для інвесторів та економічної стійкості в цілому.

Корпорації характеризуються як позитивними, так і негативними аспектами. До позитивних сторін їхньої діяльності варто відзначити наступні:

1. Концентрація ресурсів: корпорації забезпечують концентрацію капіталів та інших ресурсів, що сприяє ефективній організації та використанню ресурсів великими масштабами;

2. Широкі можливості залучення капіталу: корпорації відкривають широкий спектр можливостей для залучення капіталу, включаючи іноземний капітал, що сприяє їхньому фінансовому розвитку;

3. Технологічний прогрес: корпорації володіють сучасними технологіями виробництва, що дозволяє їм ефективно використовувати ресурси та виготовляти продукцію вищої якості. Це сприяє зростанню продуктивності в економічній системі в цілому;

4. Підтримка доходів бюджету: корпорації сприяють зростанню доходів бюджету через сплату податків та інших обов'язкових внесків, що важливо для фінансування різних галузей.

Незважаючи на ці позитивні аспекти, слід також враховувати можливі негативні наслідки корпоративної діяльності.

Такі науковці, як О. Близнюк, О. Любка, Т. Пімоненко, В. Прохорова, А. Сірко, визначають недоліки функціонування корпоративних структур, до яких можна віднести:

1. Можливість монополізації: за певних умов концентрації влади над ринком існує ризик, що корпорація може перетворитися в монополію, що негативно впливає на конкурентність.

2. Маніпулювання цінами: деякі вчені вказують на те, що корпорації можуть використовувати свої можливості для управління рівнем цін на ринку задля власної вигоди, що може вплинути на споживачів.

3. Ризик інноваційного застою: відсутність конкуренції може призвести до інноваційного застою, коли корпорації не відчують потреби в удосконаленні технологій та контролі якості, що може загрожувати загальному прогресу.

Ми також визначаємо переваги та недоліки акціонерної форми господарювання в Україні у складних умовах господарювання під час війни з росією. Отже, серед переваг можна виділити:

1. Можливість залучення інвестицій: АТ можуть легше залучати фінансування та інвестиції на фоні війни. Це дозволяє їм збільшити капітал для подолання труднощів та розвитку.

2. Розподіл ризиків: структура АТ дозволяє розподіляти ризики між власниками акцій, що може бути важливим у нестабільних умовах війни.

3. Прозорість та залучення талановитих керівників: АТ часто прагнуть до вищого рівня прозорості в управлінні, що може сприяти відновленню довіри в умовах війни. Також приваблює талановитих керівників через систему стимулів.

Недоліки:

1. Вразливість до фінансових турбуленцій: АТ можуть бути більш вразливими до фінансових коливань та змін на ринку під час воєнних дій.

2. Короткострокова орієнтованість: деякі акціонери можуть прагнути до швидкого повернення інвестицій, що може перешкоджати стратегіям, які вимагають довгострокового планування та стійкості.

3. Небажання інвестувати в умовах нестабільності: війна може викликати невпевненість серед потенційних інвесторів, які можуть утримуватися від вкладання коштів в умовах нестабільності.

4. Втрата активів та інфраструктури: військові дії можуть призвести до втрати активів та знищення інфраструктури, що впливає на фінансове становище АТ.

Усі ці аспекти взяті разом формують складну картину умов формування та функціонування корпоративного сектору України. Всі ці аспекти важливі для аналізу ефективності корпоративних структур та розуміння можливих викликів, які вони можуть ставити перед економічною системою.

Наразі необхідно визначити загальні умови формування корпоративного сектору України в умовах війни можуть, адже вони наразі є складними і вимагають специфічних менеджерських підходів.

Ми пропонуємо визначити наступні найвагоміші фактори, які впливають на формування корпоративного сектору під час війни (див. таблицю).

Таблиця

Умови формування корпоративного сектору України

Умови	Наслідки для корпоративного сектору
1	2
1. Геополітична нестабільність	Умови війни призводять до геополітичної нестабільності, що створює невизначеність щодо зовнішніх ринків та можливостей для компаній. Підприємства змушені пристосуватися до змін в політичних умовах та реагувати на нові виклики
2. Глобальні зміни в галузях	Деякі галузі можуть зазнати значних змін через вплив війни. Підприємства повинні бути готові до переорієнтації своєї діяльності або впровадження нових стратегій, орієнтованих на ринкові тенденції
3. Політична та економічна нестабільність	Війна може призвести до політичної і економічної нестабільності в країні. Це може вплинути на діяльність підприємств, їх здатність залучати інвестиції та розвиватися
4. Зміна ринкових умов	Умови війни можуть призвести до зміни ринкових умов, таких як зміна попиту та пропозиції, поява нових конкурентів, зміна ринкових цін і тарифів. Корпоративні підприємства повинні бути готові до таких змін і вміти адаптуватися до нових умов
5. Ризики безпеки	Умови війни можуть призвести до збільшення ризиків безпеки для корпоративних підприємств. Це може включати загрози фізичної безпеки співробітників і майна, кібератаки та шпигунство. Підприємства повинні приділити належну увагу заходам безпеки для захисту своїх активів
6. Необхідність диверсифікації	В умовах війни може бути важливо диверсифікувати бізнес-процеси та ринки збуту. Підприємства можуть звернути свою увагу на пошук нових ринків і розширення діяльності в інших галузях або регіонах
7. Взаємодія з державним сектором	У складних умовах війни може бути важливо для корпоративних підприємств встановлювати ефективну взаємодію з державним сектором. Це може включати отримання підтримки від уряду, участь у вирішенні еконо-

Продовження таблиці

1	2
	мічних проблем і співпрацю з державними органами
8. Забезпечення фінансування	Умови війни можуть призвести до обмеження доступу до фінансування для підприємств. Банківська система може бути погано функціонуючою або інвестори можуть бути небезпечними і не зацікавленими в ризикованому бізнесі. Корпоративні підприємства можуть потребувати пошуку альтернативних джерел фінансування, таких як інвестиції з-за кордону або укладання партнерських угод
9. Зміна позиціонування на ринку	Умови війни можуть вимагати зміни стратегії позиціонування на ринку для корпоративних підприємств. Раніше експортно-орієнтовані підприємства можуть звернути свою увагу на розвиток внутрішнього ринку, зокрема на задоволення потреб військової промисловості та інших важливих секторів економіки
10. Зміна попиту та споживчої поведінки	Війна може призвести до зміни попиту на товари і послуги. Попит на певні види продукції може зменшитися, у той час як попит на іншу продукцію, пов'язану з ремонтом та відновленням, може зрости. Підприємства повинні бути готові підлаштуватися під нові ринкові умови та надавати товари та послуги, які відповідають зміні попиту
11. Реформи та демократизація	Війна може послужити каталізатором для потреби у проведенні реформ та демократизації країни. Це може створити нові можливості для корпоративного сектору, зокрема залучення іноземних інвестицій та розвитку ринку
12. Кадровий потенціал	Війна може вплинути на кадровий потенціал підприємств. Від'їзд навченого персоналу, зростання безробіття або загроза безпеки можуть створити виклик для підприємств щодо утримання та залучення компетентних працівників
13. Постачання та логістика	Умови війни можуть впливати на постачання сировинних матеріалів та компонентів для виробництва товарів. Блокади, перешкоди в перевезенні та нестабільність міжнародних маршрутів можуть ускладнити логістичні процеси підприємств
14. Інфраструктура та доступ до ресурсів	Війна може спричинити пошкодження інфраструктури, такої як дороги, залізниці,

Закінчення таблиці

1	2
	енергетичні мережі та інше. Корпоративним підприємствам може бути складно забезпечити безперерйну роботу через обмежений доступ до ресурсів
15. Зміна правового середовища	Умови війни можуть призвести до зміни правового середовища, включаючи зміну законодавчих актів та регулятивних політик. Корпоративні підприємства повинні враховувати ці зміни та адаптувати свою діяльність, дотримуючись нових законодавчих вимог
16. Залежність від іноземних ринків	Якщо корпоративні підприємства в Україні мають значний експортний обсяг і залежать від іноземних ринків, то війна може вплинути на їхню стійкість. Політична нестабільність, митні та торговельні обмеження можуть ускладнити збут продукції на міжнародних ринках
17. Інноваційність та управління ризиками	В умовах війни, підприємства повинні виявити інноваційність, щоб знаходити нові шляхи розвитку. Також важливо ефективно управляти ризиками, пов'язаними зі змінами в економічному, політичному та соціальному середовищі
18. Інновації та адаптація	Умови війни вимагають від підприємств зосередження на інноваціях та швидкій адаптації до змін. Розвиток нових технологій та ефективних бізнес-моделей може стати стратегічним інструментом для виживання та розвитку
19. Підтримка влади	Важливо, щоб влада надавала підтримку корпоративному сектору, створюючи сприятливі умови для бізнесу, впроваджуючи заходи стимулювання та забезпечуючи правовий захист
20. Міжнародні партнерства	Умови війни можуть вимагати від корпоративного сектору активної участі в міжнародних партнерствах та об'єднаннях для захисту інтересів та розвитку спільних стратегій

Джерело: авторська розробка.

Умови формування корпоративного сектору в умовах війни є складними і вимагають адаптивності, гнучкості та стратегічного мислення. Корпоративні підприємства повинні пристосовуватися

до нових ринкових умов, забезпечувати стійкість та надійність своєї діяльності, та готуватися до можливих змін у політичному та економічному середовищі. Розвиток стратегій, спрямованих на забезпечення ефективності та стійкості діяльності, може бути важливим завданням в контексті корпоративних стратегій гнучкості та пристосування в умовах війни.

З проведеного дослідження корпорацій із різних галузей економіки України, можна зазначити, що саме умови війни в Україні серйозно вплинули на функціонування корпоративного сектору України. Деякі підприємства не змогли вжити превентивних заходів і виявили негнучкість через негативні наслідки військових дій, які безпосередньо вплинули на їх діяльність та умови функціонування. Проте, незважаючи на виклики та труднощі, окремі корпорації змушені були пристосовуватися та знаходити стратегії виживання. І відповідно вони демонструють стабільні та навіть позитивні результати.

Висновки. Ми визначили на основі проведеного дослідження ключові аспекти функціонування корпоративного сектору України в умовах війни:

безпека та логістика: компанії повинні приділяти особливу увагу забезпеченню безпеки своїх співробітників та майна; проблеми логістики через обмеження на шляхах можуть вплинути на постачання сировини та готової продукції;

фінансова нестабільність: війна спричинила великі економічні турбуленції та валютні коливання, що вплинуло на фінансове забезпечення підприємств; підприємства повинні бути готові до змін в економічному середовищі та змін у фінансових стратегіях;

кадрові питання: збереження кваліфікованих кадрів може бути важливим завданням у воєнний період; підприємства стикаються із викликами у забезпеченні безпеки та соціального захисту працівників;

корпоративна відповідальність: компанії можуть брати участь у благодійних та соціальних ініціативах для підтримки постраждалих від війни та сприяння відновленню країни;

інтернаціональні відносини: війна суттєво вплинула на міжнародні бізнес-відносини, і компанії повинні бути готові до адаптації своїх стратегій на зовнішньому ринку;

технологічна адаптація: за умов постійної військової загрози, компанії повинні інвестувати в технології для забезпечення кібербезпеки та власного виживання у віртуальному просторі;

стратегії кризового управління: підприємства повинні розробляти та впроваджувати ефективні стратегії кризового управління для протидії можливим загрозам та невизначеностям.

Загалом, умови війни вимагають від корпорацій гнучкості, стратегічної врівноваженості та високого рівня відповідальності перед суспільством. Реагуючи на виклики, бізнес-середовище має активно взаємодіяти з урядовими та громадськими інституціями для створення умов стабільності та розвитку.

Література

1. Близнюк О. П., Іванюта О. М. Конкурентні переваги та недоліки акціонерних товариств у системі організаційно-правових форм господарювання. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 2. С. 197-205.
2. Бондар Ю. А., Лєгінькова Н. І. Економіко-правові механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств сфери послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 3 (80). С. 27-40. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-37-50>.
3. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>.
4. Гуцалюк О. М. Постановка задачі оцінювання безпеки інтеграційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 142-149.
5. Гуцалюк О. М. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2017. № 4-1 (43). С. 136-142.
6. Свтушевський В. А. Корпоративне управління: підручник. Київ: Знання, 2006. 406 с.
7. Пімоненко Т. В. Корпоративний сектор України: тенденції розвитку та особливості впливу на довкілля. *Економіка та управління національним господарством. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 1 (13).
8. Прохорова В. В. Розвиток корпоративного сектору як передумова ефективної реалізації трансформаційних процесів в економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 76-81.

References

1. Blyzniuk, O. P., Ivaniuta, O. M. (2012). Konkurentni perevahy ta nedoliky aktsionernykh tovarystv u systemi orhanizatsiino-pravovykh form hospodariuvannia [Competitive advantages and disadvantages of joint-stock companies in the system of organizational and legal forms of business]. *Ekonomichna stratehiia i perspektvyv rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, 2, pp. 197-205 [in Ukrainian].
2. Bondar, Yu. A., Lehinkova, N. I. (2022). Ekonomiko-pravovi mekhanizmy rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv sfery posluh [Economic and legal mechanisms of regulation of foreign economic activity of enterprises in the

service sector]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of transport management and management methods*, 3 (80), pp. 27-40. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-37-50> [in Ukrainian].

3. Bondar, Iu. A., Deineka, V. S. (2023). Stratehii rozvytku pidpriumstva: znachennia, vydy, osoblyvosti [Enterprise development strategies: meaning, types, features]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of transport management and management methods*, 3(84). pp. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88> [in Ukrainian].

4. Hutsaliuk, O. M. (2016). Postanova zadachi otsiniuvannia bezpeky intejratsiinoho rozvytku velykomasshtabnykh ekonomiko-vyrobnychykh system [Statement of the task of safety assessment of integrated development of large-scale economic and production systems]. *Biznes Inform – Business Inform*, 9, pp. 142-149 [in Ukrainian].

5. Hutsaliuk, O. M. (2017). Intehratsiinyi bazys upravlinnia konkurentnym pozysionuvanniam korporatyvnykh pidpriumstv. [Integration basis of management of competitive positioning of corporate enterprises]. *Business navigator*, 4-1 (43), pp. 136-142 [in Ukrainian].

6. Yevtushevskiy, V. A. (2006). Korporatyvne upravlinnia [Corporate management]. Kyiv, Znannia. 406 p. [in Ukrainian].

7. Pimonenko, T. V. (2011). Korporatyvnyi sektor Ukrainy: tendentsii rozvytku ta osoblyvosti vplyvu na dokillia [The corporate sector of Ukraine: development trends and features of the impact on the environment]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom. Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Economy and management of the national economy. Bulletin of the Berdyan University of Management and Business*, 1 (13) [in Ukrainian].

8. Prokhorova, V. V. (2017). Rozvytok korporatyvnoho sektoru yak peredumova efektyvnoi realizatsii transformatsiinykh protsesiv v ekonomitsi [The development of the corporate sector as a prerequisite for the effective implementation of transformational processes in the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, 57, pp. 76-81 [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 08.11.2023 р.

М. Чень, здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня
вищої освіти
ORCID 0009-0004-4799-1371
e-mail: chenmin@meta.ua,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет
імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

РОЗРОБКА МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Вступ. У сучасному світі корпоративні інтеграційні процеси набувають все більшої актуальності та значення в умовах глобалізації та швидких змін в економічному середовищі. Реалізація таких процесів вимагає комплексного підходу та вдосконалення економічної стратегії підприємств.

Актуальність розробки методичного підходу та відповідних рекомендацій щодо формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів надзвичайно висока з кількох причин:

1. Зростання глобалізації: умови світового бізнесу стають все складнішими і конкурентнішими через зростання глобальних ринкових впливів. Підприємства в усьому світі шукають способи розширення своєї присутності та зміцнення своєї конкурентоспроможності через корпоративні інтеграції.

2. Швидкі зміни в технологіях й на ринках: технологічні інновації та зміни в споживчих уподобаннях створюють необхідність для підприємств пристосовуватися та реагувати швидко. Корпоративні інтеграції можуть бути одним із способів адаптації до цих змін.

3. Пошук оптимальних стратегій: підприємства шукають оптимальні стратегії для забезпечення свого стійкого розвитку та збільшення своєї конкурентоспроможності. Оптимальна економічна стратегія корпоративних інтеграцій може допомогти підприємствам досягти цих цілей.

4. Потреба в ефективному управлінні ризиками: корпоративні інтеграції часто пов'язані зі значними ризиками, такими як фінансові ризики, ризики репутації та організаційні ризики. Розробка ефективних методів управління цими ризиками є критичною для успішної реалізації корпоративних інтеграцій.

Отже, розробка методичного підходу та рекомендацій щодо формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів є актуальним напрямком та важливим завданням для підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Компетентно сформований методичний підхід дозволить підприємствам ефективно реагувати на зміни у світовому ринковому середовищі та забезпечити їх стійкий розвиток у майбутньому.

Постановка проблеми. Аналіз поточного стану корпоративних інтеграційних процесів на ринку, визначення ключових факторів успіху в реалізації корпоративних інтеграцій, розробка методичного підходу до формування економічної стратегії в контексті корпоративних інтеграцій, надання методичних рекомендацій щодо вдосконалення економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, в комплексі, формують економічну стратегію – документ, призначений для керівників підприємств, які планують або вже здійснюють корпоративні інтеграції, а також для фахівців у галузі стратегічного управління та економічного аналізу.

Основні розділи цієї стратегії будуть присвячені детальному аналізу та розробці кожного з вищезазначених завдань з метою надання зрозумілих і дієвих методичних рекомендацій для успішної реалізації корпоративних інтеграційних процесів.

Даний підхід дозволить підприємствам ефективно формувати та реалізовувати економічну стратегію корпоративних інтеграційних процесів з урахуванням специфіки їх діяльності та ринкових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, актуалізації стратегічного управління та корпоративних інтеграцій присвячені наукові праці відомих світових та вітчизняних вчених.

Майкл Портер (Michael Porter), Гарріган, Леммон та Джейвітт (Harrigan, Lemon, & Jevitt), Девід Йосі (David Yoffie) та Майкл Кусумано (Michael Cusumano), Річард Румельт (Richard Rumelt), Дональд Хамфрі (Donald Hambrick) та Джеймс Фрідріксон (James Fredrickson), Джон Коттер (John Kotter) – представники світової наукової спільноти з розвитку корпоративних інтеграцій.

Українські вчені та дослідники також активно займаються вивченням питань стратегічного управління та формуванням економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, зокрема: О. Бойко, Ю. Бондар, О. Васильєва, Н. Верхоглядова, О. Гуцалюк, В. Замлинський, І. Кичко, С. Ковальчук, Т. Ларіна, А. Пересяда, І. Чмутова, В. Шаповал, М. Широкова, А. Яковлев.

Завдяки їхнім дослідженням та роботі в цій галузі можливо розробити методичні підходи та рекомендації, які сприятимуть успішному формуванню та реалізації економічної стратегії корпоративних інтеграційних процесів в українських компаніях.

Мета дослідження полягає в розробці методичного підходу та наданні компетентних рекомендацій і порад щодо формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів.

Викладення основного матеріалу. Формування економічної стратегії для реалізації корпоративних інтеграційних процесів є складним науковим завданням, і тому вибір підходів до її побудови може варіюватися залежно від конкретних обставин й характеристик бізнесу. Однак, є загальні кроки та методичні рекомендації, які мають бути враховані при розробці такої стратегії (див. таблицю).

Таблиця

**Характеристика методичних рекомендацій
щодо формування економічної стратегії
для реалізації корпоративних інтеграційних процесів**

№ з/п	Методичний підхід / рекомендації	Характеристика
1	2	3
1	Аналіз потреб та цілей	– визначення цілей і завдань інтеграції; – оцінка потреб компаній, що об'єднуються, розробка чіткої стратегічної мети
2	Оцінка ринкового середовища	– дослідження ринкового середовища, врахування конкурентних умов та ризиків; – визначення можливостей для розвитку та інновацій
3	Аналіз фінансового стану	– проведення глибокого аналізу фінансового стану всіх сторін, що об'єднуються; – врахування боргів, активів та інших фінансових параметрів
4	Визначення стратегії інтеграції	– вибір оптимальної моделі інтеграції (наприклад, вертикальна, горизонтальна, конгломератна); – розробка плану дій для поетапної реалізації корпоративної інтеграції

Закінчення таблиці

1	2	3
5	Управління трансформаціями і змінами	– розробка плану управління змінами, орієнтованого на персонал; – визначення комунікаційних стратегій для зменшення опору до трансформацій і змін
6	Легалізація та регуляторні питання	– вивчення юридичних та регуляторних аспектів корпоративної інтеграції; – забезпечення відповідності всіх процедур та норм
8	Моніторинг та оцінка	– встановлення системи моніторингу для відстеження результатів корпоративної інтеграції; – проведення регулярних оцінок стратегії та внесення коректив (за необхідності)

Джерело: авторська розробка.

Запропонований підхід має загально рекомендований класичний вектор, проте кожен випадок корпоративної інтеграції може вимагати індивідуального підходу. Також важливо враховувати особливості галузі, регіональні аспекти та конкретні умови компаній, що об'єднуються.

Для коректного формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів доцільно використовувати різні дієві методи та інструменти (див. рисунок).

Отримати повний опис стану ринку та визначити оптимальні стратегії для реалізації корпоративних інтеграційних процесів з урахуванням його умов та особливостей можливий з використанням певних позицій глибокого економічного аналізу та його спеціальних прийомів.

Економічне моделювання є необхідним інструментом при формуванні економічної стратегії для реалізації корпоративних інтеграційних процесів, що дозволяє аналізувати та передбачати фінансові й економічні наслідки різних стратегічних рішень. Розглянемо основні кроки та аспекти економічного моделювання:

1. Визначення параметрів моделі.

Визначаються ключові економічні показники (прибуток, витрати, обсяги продажу, інвестиції тощо) та враховуються фактори, які впливатимуть на ефективність інтеграції (зміни в ринковій долі, ефективність виробництва тощо).

2. Розробка фінансової моделі.

Створюється фінансова модель, яка включає доходи, витрати, прибуток, інвестиції, грошові потоки та інші важливі показники.

Використовуються такі інструменти, як таблиці Excel або спеціалізовані програми для фінансового моделювання.

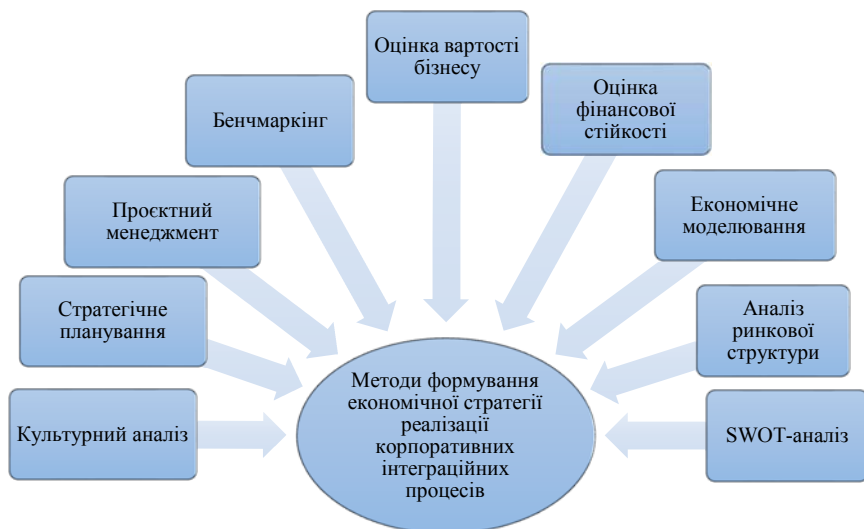


Рисунок. Методи формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів

Джерело: авторська розробка.

3. Сценарійне моделювання.

Розглядаються різні сценарії корпоративної інтеграції, враховуються можливі зміни в ринкових частках, витратах, інвестиціях та інших параметрах, аналізується вплив різних факторів на економічні показники.

4. Оцінка ризиків та чутливості.

Визначаються основні ризики, пов'язані з корпоративною інтеграцією, і включаються у модель. Виконується аналіз чутливості для визначення того, як зміни ключових параметрів можуть впливати на результати.

5. Прогнозування грошових потоків.

Складається прогноз грошових потоків на різних етапах корпоративної інтеграції та враховуються такі фактори, як інвестиції, операційні витрати, внутрішні грошові потоки та зовнішні джерела фінансування.

6. Визначення показників ефективності.

Встановлюються ключові показники ефективності, такі як NPV (чиста присутня вартість), IRR (внутрішня норма доходу), ROI (питома рентабельність інвестицій) тощо. Порівняння результатів різних сценаріїв дозволяє визначити найбільш оптимальні варіанти.

7. Оцінка вартості корпоративної інтеграції.

Розглядається вартість реалізації корпоративної інтеграції та здійснення необхідних змін та чи буде дана інтеграція фінансово ефективною в середньостроковому і довгостроковому періодах.

Економічне моделювання допомагає менеджерам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на етапі формування економічної стратегії для корпоративних інтеграційних процесів, а також сприяє визначенню ризиків та можливостей.

Бенчмаркінг є особливим інструментом при формуванні економічної стратегії для реалізації корпоративних інтеграційних процесів. Його підхід дозволяє порівнювати результати та практики компанії з найкращими в галузі корпоративних інтеграцій і використовувати отримані висновки для покращення власних стратегій.

Бенчмаркінг допомагає компаніям не лише визначити найкращі практики в галузі інтеграцій, але і є стратегічним засобом покращення ефективності та конкурентоспроможності компанії в контексті корпоративних інтеграційних процесів.

Культурний аналіз відіграє ключову роль у формуванні економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів. Культурні аспекти організацій суттєво впливають на успіх або невдачу інтеграції. Для розуміння корпоративної культури необхідно провести аналіз корпоративної культури кожної з компаній, що об'єднуються розкрити основні цінності, установки та способи роботи в організаціях.

Після проведеного аналізу необхідно ідентифікувати розбіжності та спільні цінності у корпоративних культурах та проаналізувати, як вони можуть вплинути на інтеграційні процеси. Для оцінки рівня прийняття нового корпоративного середовища спостерігаємо, як працівники реагують на зміни та інтеграцію.

Важливу роль у формуванні корпоративної культури після інтеграції відіграють лідери та впливові особи у кожній компанії, з якими необхідно встановити дружні відносини. Для комфортної робочої атмосфери враховуються найкращі елементи кожної культури, створюються спільні ідентичності та розробляються ефективні комунікаційні стратегії щодо взаємодії з персоналом.

Аналізуються потенційні конфлікти та опір у зв'язку з можливими культурними розбіжностями та розробляються стратегії для їх вирішення. Постійний моніторинг культурних змін після інтеграції дозволить передбачити нові виклики, адаптувати стратегії та вносити необхідні корективи.

Культурний аналіз є ключовим елементом для успішної корпоративної інтеграції, оскільки відповідна культурна стратегія допомагає зменшити конфлікти, підтримувати злагодженість команд та створювати сприятливе середовище для досягнення економічних цілей.

Міжнародний досвід у формуванні економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів є важливим для ознайомлення, оскільки дозволяє врахувати глобальні аспекти, різноманітні культурні контексти, правові особливості та економічні фактори, зокрема:

- аналіз впливу глобальних ринкових умов на інтеграційні процеси;

- врахування досвіду компаній, які успішно впоралися з глобальною конкуренцією під час інтеграції;

- огляд міжнародних правових аспектів, таких як узгодження правових норм у різних країнах;

- аналіз досвіду компаній у вирішенні юридичних питань, пов'язаних із злиттям та придбанням;

- оцінка валютних ризиків, які можуть виникнути внаслідок міжнародної інтеграції;

- розгляд стратегій фінансового управління та зменшення ризиків у зв'язку з коливанням валютних курсів;

- аналіз досвіду компаній у вирішенні міжкультурних викликів і конфліктів під час інтеграції;

- розробка стратегій для сприяння ефективній комунікації та взаєморозумінню серед різноманітного персоналу;

- аналіз відмінностей та можливостей глобальних ланцюгів постачання;

- дослідження прикладів компаній, які успішно інтегрували глобальні постачальницькі мережі;

- аналіз досвіду, як компанії впроваджують технологічні інновації під час інтеграційних процесів у глобальному масштабі;

- можливості використання передових технологій для покращення продуктивності та ефективності;

- стратегії вивчення та передачі знань між глобальними командами під час інтеграції;

– аналіз забезпечення збереження та розподілу критичних знань компанії;

– врахування відмінностей в управлінні персоналом у різних країнах;

– розробка стратегій для розвитку глобального лідерства та збереження висококваліфікованих кадрів.

Міжнародний досвід дозволяє корпоративним підприємствам враховувати усі нюанси глобального бізнесу та адаптувати свої стратегії інтеграції до конкретних умов різних ринків та країн.

Висновки. Провівши дане дослідження ми однозначно дійшли висновку щодо високої актуальності питання розробки методичного підходу та надання рекомендацій з формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів. Здійснено огляд наукової літератури та проведено аналіз комплексних наукових досліджень, методів і підходів, що стосуються корпоративних інтеграцій та економічної стратегії.

Визначено ключові фактори, які слід враховувати при розробці методичного підходу:

аналіз поточного стану: розглянуто сучасні тенденції в галузі корпоративних інтеграцій та вивчено досвід реалізації подібних процесів в різних компаніях;

означення цілей та завдань: сформульовано основні цілі та завдання розробки методичного підходу, враховуючи потреби й особливості конкретних підприємств чи груп підприємств;

розроблення методичного підходу: визначено основні етапи реалізації корпоративних інтеграцій і розроблено методичні рекомендації щодо кожного з них. Враховано такі аспекти, як стратегічне планування, фінансовий аналіз, управління ризиками, комунікації тощо;

валідація та впровадження: надано рекомендації щодо подальшої перевірки (тестування) запропонованого методичного підходу для його впровадження на практиці, здійснивши відповідні корегування та уточнення (за необхідності). Забезпечення впровадження розроблених рекомендацій у роботу компаній реалізується індивідуально та з урахуванням всіх особливостей;

оцінка результатів: проведено оцінку ефективності використання розробленого методичного підходу та рекомендацій, визначено досягненні результати й можливі шляхи подальшого вдосконалення.

Отже, загальна мета розробки методичного підходу та рекомендацій полягає в створенні системного підходу до управління

корпоративними інтеграціями, який би допоміг підприємствам ефективно впроваджувати стратегічні зміни й досягати успіху в глобальному бізнес-середовищі.

Література

1. Бойко О. В., Гаврилова Н. В., Ремзіна Н. А., Сухачова О. О. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур та процесів. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 85-92. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).85-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).85-92).

2. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>.

3. Верхоглядова Н. І. Забезпечення балансу інтересів учасників корпоративних відносин. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 35. С. 77-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-27>.

4. Гуцалюк О. М. Вивчення організаційно-економічних форм утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 16 (44). С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-34-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38).

5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Григораш С. Ю. Вибір технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 2 (28). С. 41-51.

6. Живко З. Б. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник. Черкаси: Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

7. Птащенко Л. О. Збалансованість економічних інтересів: інноваційні напрями державного і корпоративного стратегічного управління: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 296 с.

8. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 231 с.

9. Kolodinskyi S. B., Hutsaliuk O. M., Kramskyi S. O. Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. Vol. 15. P. 46-55. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4>.

References

1. Boiko, O. V., Havrylova, N. V., Remzina, N. A., Sukhachova, O. O. (2022). Osoblyvosti formuvannia stratehii diialnosti korporatyvnykh intehrovanykh struktur ta protsesiv. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy* [Peculiarities of the formation of strategies for corporate integrated structures and processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 85-92. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).85-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).85-92) [in Ukrainian].

2. Bondar, Iu. A., Deineka, V. S. (2023). Stratehii rozvytku pidpriemstva: znachennia, vydy, osoblyvosti [Enterprise development strategies: meaning, types, fea-

tures]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of transport management and management methods*, 3(84). pp. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88> [in Ukrainian].

3. Verhogyadova, N. I. (2022). Zabezpechennia balansu interesiv uchastykiv korporatyvnykh vidnosyn [Ensuring the balance of interests of participants in corporate relations]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 35., pp. 77-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-27> [in Ukrainian].

4. Hutsaliuk, O. M. (2020). Vyvchennia orhanizatsiino-ekonomichnykh form utvorennia korporatyvnykh intehratsiinykh obiednan [Study of organizational and economic forms of formation of corporate integration associations]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Economika» – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". "Economy" series*, 16 (44), pp. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-34-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38) [in Ukrainian].

5. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Hryhorash, S. Yu. (2023). Vybir tekhnolohii upravlinnia korporatyvnoiu intehratsiieiu promyslovykh pidpriemstv [The choice of management technologies for corporate integration of industrial enterprises]. *Naukovi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriia: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti – Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and management in the oil and gas industry*, 2 (28), pp. 41-51 [in Ukrainian].

6. Zhyvko, Z. B. (2019). Orhanizatsiia ta upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Organization and management of the economic security system of the enterprise: educational and methodological manual]. Cherkasy, Chabanenko Yu.A. 120 p. [in Ukrainian].

7. Ptashchenko, L. O. (2009). Zbalansovanist ekonomichnykh interesiv: innovatsiini napriamy derzhavnogo i korporatyvnogo stratehichnoho upravlinnia [Balance of economic interests: innovative directions of state and corporate strategic management: monograph]. Kyiv, Center for Educational Literature. 296 p. [in Ukrainian].

8. Shvydanenko, H. O., Boichenko, K. S. (2015). Rozvytok pidpriemstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist [Enterprise Development: Strategic Intentions, Risks, and Performance]. Kyiv, KNEU. 231 p. [in Ukrainian].

9. Kolodynskiy, S. B., Hutsaliuk, O. M., Kramskiy S.O. (2022). Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 15, pp. 46-55. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 08.11.2023 р.

В. Оу, здобувач *третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
ORCID 0009-0000-1996-2240
e-mail: ouwenhan@ukr.net,
Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

КРИТЕРІАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ

Вступ. В сучасних умовах приділяється велика увага економіці, технологіям та трансформаціям. Це допомагає підвищити конкурентоспроможність корпоративних інтеграційних об'єднань. Крім удосконалення технологій виробництва, яке в більшості випадків розглядається як головний пріоритет, удосконаленню методів управління також приділяється значна увага. Однак інноваційна діяльність у цьому напрямку ще не відслідковується як система, але заслуговує на належне дослідження.

Оцінка рівня ефективності інноваційної діяльності корпоративних інтеграційних об'єднань є управлінською функцією, спрямованою на вивчення фінансово-економічної ситуації, специфіки діяльності, аналіз інноваційного процесу та побудову висновків на основі отриманої комплексної інформації. Для підвищення рентабельності та ефективності діяльності в умовах розвинутого економічного середовища та інноваційних технологій корпоративних інтеграційних об'єднань потрібні спеціальні наукові та сучасні стратегічні методи управління.

Аналітичні дослідження теоретико-методологічних засад реалізації управління інноваційною діяльністю показують, що в сучасних умовах характеристики розробки ефективної системи управління інноваційною діяльністю орієнтовані на довгострокову перспективу. Відповідно, науковість та практичність даного дослідження зумовлені потребами корпоративних інтеграційних об'єднань в інноваціях та розвитку і формуванні конкурентних переваг. Тому, актуальним питанням є визначення методів оцінки та форму-

вання стратегічного управління інноваційною діяльністю корпоративних інтеграційних об'єднань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для визначення рівня ефективності інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань застосовуються різноманітні критерії. Відповідно до тлумачень у словниках та енциклопедіях, зміст поняття «критерій» (від грецького *kriterion* – засіб для думки, судження) трактується як підстава для оцінки або класифікації чогось; як мірило оцінки, судження, необхідна та достатня умова проявлення або існування якогось явища чи процесу [7]; показник, ознака, на основі якої формується оцінка якості економічного об'єкту, процесу, вимірник такої оцінки [9].

С. Вітвицька поняття «критерій» визначає як сутнісна ознака об'єкта, на основі якої можна спостерігати його стан, рівень сформованості і розвитку, а також оцінювати, порівнювати результати пошуку [3].

На даний час існує значна кількість праць щодо теоретичних та практичних аспектів ведення управління інноваційною діяльністю на підприємствах. Зокрема, вони стали предметом дослідження у працях вітчизняних вчених Я. Біленської [1], В. Гриньова, Д. Бутенко [4], С. Лихолет [10], Н. Рудь [11] та ін.

Вчені та дослідники, які займаються інноваційним розвитком корпоративних інтеграційних об'єднань і підприємств, наприклад Ю. Бондар [2] та О. Гуцалюк [5-6] активно вивчають різні аспекти цього явища з метою розуміння його механізмів, впливу та можливостей.

Деякі з найбільш відомих іноземних вчених у цій області включають таких науковців:

Майкл Портер – відомий американський економіст та професор Гарвардської бізнес-школи, автор концепції стратегічного управління. Він досліджував стратегічні аспекти конкурентної переваги та ролі інновацій у зміцненні позицій підприємств [13].

Клейтон Крістенсен є американським вченим у галузі управління, який прославився своєю теорією руйнівних інновацій. Він вивчав вплив новаторських технологій на конкурентоспроможність підприємств та ринків [14].

Річард Румельт, ще один американський вчений, який спеціалізується на стратегічному управлінні та розвитку бізнесу. Він досліджував питання формування конкурентних переваг та стратегічного управління інноваціями [15].

Ці дослідники та багато інших активно приєднують свій внесок у розвиток теорії та практики інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань, розробляючи нові концепції, методи та стратегії для підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємств.

Формування цілей статті. Метою даної статті є формування теоретико-методичних засад та критеріїв для оцінки ефективності інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань та підприємств.

Виклад основного матеріалу. Дослідження теоретико-методологічних засад реалізації стратегічного управління інноваційною діяльністю показують, що в сучасних умовах характеристики розробки ефективної системи стратегічного управління інноваційною діяльністю орієнтовані на довгострокову перспективу. З огляду на це, необхідно визначити методи оцінки та формування стратегічного управління інноваційною діяльністю корпоративних інтеграційних об'єднань, в яких зміни та процеси розвитку економічного прогресу закладаються в основу операційної тематики сучасних корпоративних інтеграційних об'єднань.

Інноваційний розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань має велике значення для їхньої конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Так, інновації дозволяють корпоративним інтеграційним об'єднанням розробляти та впроваджувати нові стратегії, продукти та послуги, що дозволяє підвищити їхню конкурентоспроможність на ринку; виявляти та експлуатувати нові ринки та можливості для розвитку, що сприяє їхньому зростанню та розширенню; можуть допомогти оптимізувати та покращувати внутрішні процеси управління, виробництва та маркетингу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності об'єднань; можуть вимагати перегляду та зміни бізнес-моделей корпоративних інтеграційних об'єднань, що дозволяє їм адаптуватися до нових умов ринку та змінних потреб споживачів; допомагають корпоративним інтеграційним об'єднанням зміцнити їхню стійкість та стабільність у змінних умовах ринку та економічного середовища; є ключовим фактором для стимулювання росту та розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань, що дозволяє їм досягати нових рівнів успіху та впроваджувати ідеї, які перевершують стандартні рішення.

Загалом, інноваційний розвиток є важливим елементом успішної стратегії для корпоративних інтеграційних об'єднань, дозво-

ляючи їм адаптуватися до змінного середовища та досягати стабільного та сталого розвитку.

Значення та актуальність інноваційного розвитку корпоративних підприємств в сучасному світі важко переоцінити (рис. 1).

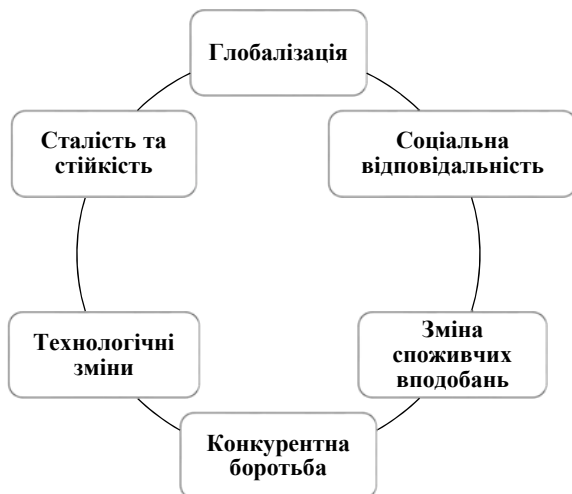


Рис. 1. Вектори актуальності інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань

Джерело: авторська розробка.

Наведемо кілька причин, чому цей аспект є надзвичайно важливим:

1. Показник конкурентної боротьби: у сучасному світі бізнес-середовище дуже конкурентне. Підприємства, які не інвестують у інновації, ризикують відстати від конкурентів, які активно впроваджують нові ідеї та технології.

2. Зміна споживчих вподобань: споживачі постійно шукають нові та покращені продукти та послуги. Інновації дозволяють підприємствам задовольняти змінні потреби своїх клієнтів та зберігати їхню лояльність.

3. Технологічні зміни: швидкий темп технологічного розвитку створює як можливості, так і загрози для підприємств. Інновації дозволяють підприємствам використовувати нові технології для покращення ефективності та створення нових ринків.

4. Глобалізація: умови глобального ринку вимагають від підприємств постійної адаптації до змінних умов та конкурентного середовища. Інновації дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

5. Сталість та стійкість: інновації можуть допомогти підприємствам забезпечити стійкість та сталість у змінних умовах ринку, ризикуючи менш уразливими до економічних криз та інших негативних факторів.

6. Соціальна відповідальність: інновації можуть також сприяти вирішенню соціальних проблем, таких як зменшення впливу на довкілля, покращення умов праці або підвищення якості життя споживачів.

У цілому, інновації є необхідним елементом успішної стратегії розвитку будь-якого корпоративного підприємства у сучасному світі. Вони дозволяють підприємствам не лише залишатися конкурентоспроможними, але й створювати нові можливості для розвитку та зростання.

Однією з особливостей функціонування корпоративних інтеграційних об'єднань є розробка абсолютно нових моделей розвитку, заснованих на гармонійному поєднанні поточної виробничої діяльності та потенційних можливостей інноваційного розвитку на основі використання передового обладнання та технологій, впровадження новітніх методів управління підприємством, систем, комплексної розробки та впровадження інноваційних методів, що забезпечують перепозиціонування прогресивних інноваційних змін та інноваційного розвитку (рис. 2).

Науковий погляд більшості авторів на критерії оцінки інноваційної діяльності ґрунтується на визначенні ефективності шляхом порівняння ефектів (результатів) інноваційної діяльності з витратами, пов'язаними з інноваційним процесом та виробництвом інноваційної продукції – тобто, отримати додатковий прибуток, який підприємство може залучити в інші сфери діяльності для подальшого свого зростання. Розрахунок ефективності інноваційної діяльності має базуватися на людських праксеологічних методах, що передбачають взаємозв'язок цілей, систем і ресурсних методів (рис. 3).

Обрані підприємством методичні підходи до оцінки інноваційних процесів визначають рівень ефективності її проведення. Отримана результативність від інноваційного управління виявляється у науковому, економічному, технологічному, екологічному та

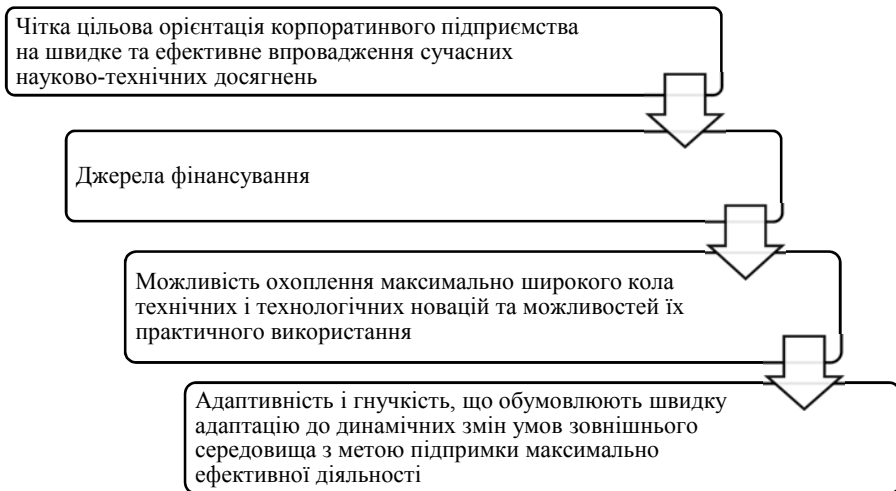


Рис. 2. Основні критерії обрання моделі інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань

Джерело: авторська розробка.



Рис. 3. Оцінювання інноваційної діяльності корпоративних інтеграційних об'єднань

Джерело: авторська розробка.

соціальному ефекті. Управлінський персонал, під час оцінювання інноваційної діяльності, може визначати коефіцієнт ефективності власних капіталовкладень у інноваційні процеси ($K_{\text{кап.ін}}$), що показує частину отриманого доходу на одну гривню вкладеного у інноваційні процеси капіталу:

$$K_{\text{кап.ін}} = D_i / K_i, \quad (1)$$

де D_i – величина доходу від інноваційної діяльності;

K_i – величина капіталовкладень у інноваційні процеси [1, с. 218].

На етапі розрахунку науково-дослідних та конструкторських робіт має визначатись показник результативності ($R_{\text{нддкр}}$), формула розрахунку якого має такий вигляд:

$$R_{\text{нддкр}} = (N_{\text{еф}} + N_{\text{пр./еф}}) / (N_{\text{заг}} - N_{\text{реал}}), \quad (2)$$

де $N_{\text{еф}}$ – кількість інновацій, що розроблені власними силами та є економічно ефективними;

$N_{\text{пр./еф}}$ – кількість інновацій, придбаних зі сторони із необхідним рівнем економічної ефективності;

$N_{\text{заг}}$ – загальна кількість інновацій підприємства внаслідок НДДКР та придбаних об'єктів інтелектуальної власності зі сторони;

$N_{\text{реал}}$ – загальна кількість інновацій підприємства внаслідок НДДКР та придбаних об'єктів інтелектуальної власності зі сторони, що були реалізовані на ринку [4].

В цілому питання визначення ефективності впровадження нововведень та вибору найбільш вигідного варіанту вимагає:

по-перше, щоб кінцеві результати їхнього використання перевищували витрати на розробку, виготовлення та впровадження нововведення;

по-друге, щоб отримані при цьому результати, що пов'язані з призначенням, порівнюються з результатами застосування аналогічних інших інноваційних варіантів.

Авторський підхід до оцінки ефективності інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань представлений на рис. 4.

Особливо гостро потреба в швидкій оцінці та правильному виборі інноваційних варіантів стоїть перед корпоративними підприємствами, що використовують прискорену амортизацію, при якій значно скорочується термін заміни існуючого обладнання на нове. Крім того, метод, який використовується для оцінки ефективності інновації, залежить від того, з чим оцінюється ефективність.

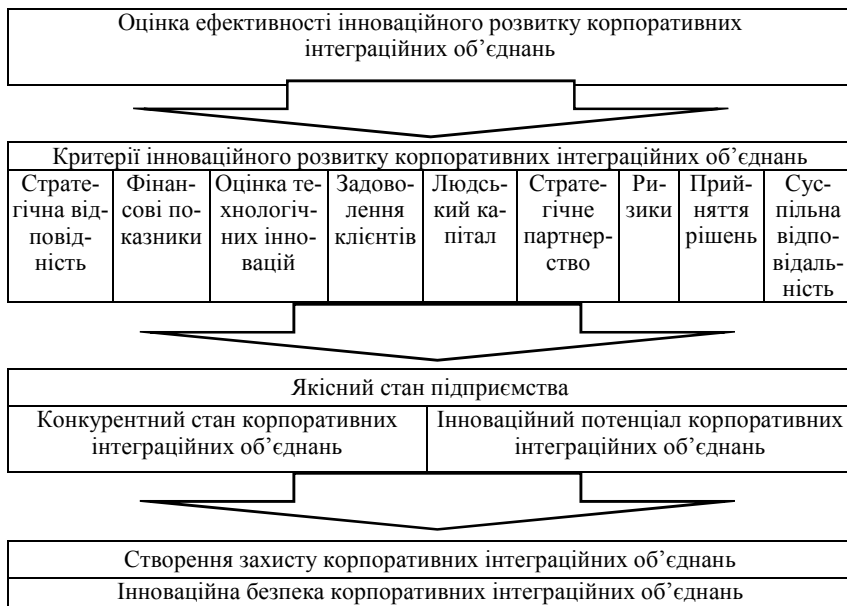


Рис. 4. Оцінка ефективності інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань

Джерело: авторська розробка.

Об'єктом оцінки ефективності можуть бути різні види інновацій: засоби праці та знаряддя праці (нові, перетворені, модернізовані), трудові проєкти (сировина, паливо, матеріали, енергія), проєкти кінцевого споживання, технічні процеси, інноваційні проєкти; методи організації виробництва, праці та управління; інноваційний проєкт [8].

Загалом, оцінка проводиться не для загальної інноваційної діяльності, а для інноваційного проєкту. Важливим орієнтиром є вибір методу оцінки доцільності інноваційних процесів у системі управління інноваційною діяльністю та для підвищення ефективності стратегічного управління.

На основі теоретичних і практичних досліджень стану інноваційного процесу корпоративних інтеграційних об'єднань потрібно узагальнити наявні проблеми, потенційні рівні та інноваційну діяльність, а також зробити висновок: для підвищення ефективності діяльності підприємств необхідно проводити комплексну оцінку інноваційної діяльності на багатьох етапах (рис. 5).

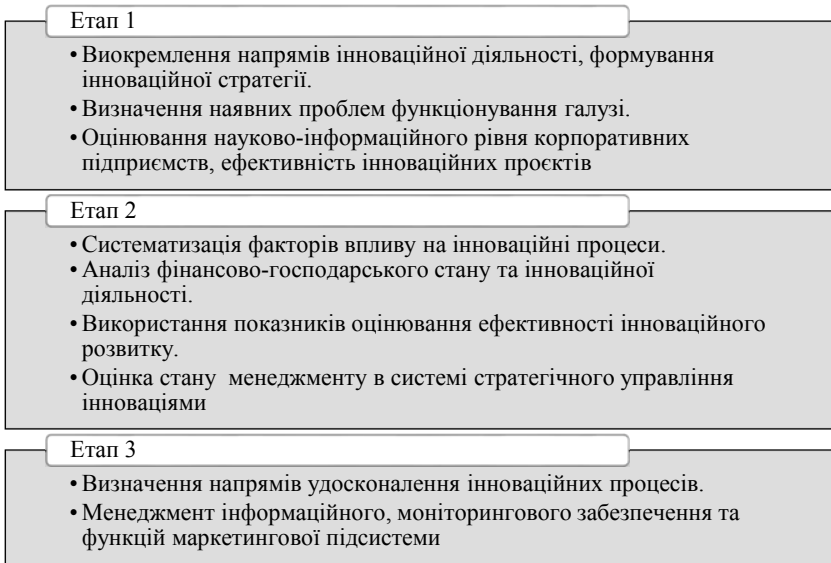


Рис. 5. Стадії комплексного оцінювання та аналізу інноваційної діяльності корпоративних інтеграційних об'єднань

Джерело: авторська розробка.

Комплексне оцінювання інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань включає розгляд різних аспектів цього процесу з метою отримання повної картини ефективності та його впливу на стратегічні цілі об'єднань.

Система критеріїв оцінки інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань виявилася комплексною та добре структурованою, охоплюючи різноманітні аспекти діяльності об'єднань у сфері інновацій. Оцінка враховує не лише технічні аспекти, а й соціальну відповідальність, стратегічне планування та управління ризиками.

Оцінка інноваційного розвитку корпоративних підприємств може базуватися на різних критеріях, які відображають різні аспекти їхньої діяльності та результатів інноваційних зусиль. Нижче перераховано деякі з таких критеріїв:

кількість та якість інноваційних продуктів або послуг – це оцінка кількості та якості нових продуктів або послуг, запроваджених підприємством на ринку;

витрати на дослідження та розвиток (R&D) відображають аналіз обсягу інвестицій у дослідження та розвиток, включаючи витрати на науково-технічну роботу, випробування та впровадження нових ідей;

комерціалізація інновацій – це оцінка ефективності процесу комерціалізації інноваційних рішень, включаючи час від ідеї до введення на ринок та отримання прибутку від них;

ринкова частка і конкурентоспроможність – це є аналіз змін у ринковій частці та позиції підприємства порівняно з конкурентами внаслідок інноваційних змін;

задоволення клієнтів та відгуки – це оцінка рівня задоволення клієнтів нововведеннями, а також вивчення відгуків та реакцій аудиторії;

технологічний потенціал та інтелектуальна власність – оцінка наявності та розвитку технологічного потенціалу та інтелектуальної власності, які підтримують інноваційний розвиток;

ефективність використання ресурсів – це аналіз ефективності використання ресурсів (фінансових, людських, матеріальних тощо) для досягнення інноваційних цілей;

культура інновацій в організації – оцінка наявності та розвитку культури інновацій в організації, що відображається у підтримці та стимулюванні новаторських ідей та ініціатив;

соціальна відповідальність та сталість відображає аналіз впливу інноваційних рішень на соціальну сферу та забезпечення сталого розвитку.

Оцінка ефективності інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань може бути складною, оскільки вона вимагає врахування багатьох аспектів, таких як стратегічне управління, фінансові показники, технологічні інновації, людський капітал тощо. Нижче наведено деякі системи критеріїв, які можна використовувати для цієї оцінки:

1. Стратегічна відповідність є оцінкою того, наскільки інновації відповідають стратегії об'єднань та корпоративним цілям.

Основні складові стратегічної відповідальності інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань включають такі аспекти, як визначення стратегічних цілей, що включає визначення основних цілей та напрямків розвитку об'єднання, які відображають його місію, візію та стратегічну позицію на ринку; розробка стратегії інноваційного розвитку повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями об'єднання та відображати його конкурентні пере-

ваги та потенціал росту; управління людськими, фінансовими та технічними ресурсами для забезпечення успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку; визначення, оцінка та управління ризиками, пов'язаними з інноваційними проєктами, для забезпечення мінімізації негативного впливу на об'єднання; забезпечення ефективної внутрішньої комунікації та мотивації співробітників для підтримки інноваційної культури та досягнення стратегічних цілей; розвиток ефективних відносин з зовнішніми партнерами, клієнтами, постачальниками та іншими учасниками екосистеми інновацій для спільного розвитку та створення цінності; оцінка результатів інноваційного розвитку та корекція стратегії на основі отриманих даних та відгуків для забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Ці складові допомагають корпоративним інтеграційним об'єднанням створювати імplementовану та ефективну стратегію інноваційного розвитку, що сприяє їхньому конкурентному розвитку та сталому успіху на ринку.

2. Фінансові показники інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань можуть включати такі складові: прибуток може включати зростання чистого прибутку в результаті збільшення ефективності операцій та розширення бізнесу через інтеграцію; висока оборотність активів свідчить про те, що об'єднання сприяє кращому використанню активів компаній; рентабельність активів (ROA) показує, як ефективно компанія використовує свої активи для генерації прибутку; рентабельність власного капіталу (ROE) показує, який прибуток генерується компанією на кожну одиницю власного капіталу; зростання цін акцій чи інших цінних паперів після оголошення або завершення інтеграції може свідчити про позитивну ринкову реакцію на об'єднання; показник капіталізації ринку відображає загальну ринкову вартість об'єднання, що може зростати внаслідок інноваційного розвитку; спільні об'єднання можуть мати кращу фінансову стійкість завдяки розподілу ризиків та ресурсів між компаніями.

Ці показники важливо аналізувати разом для отримання повного розуміння впливу інтеграційних об'єднань на фінансові результати компаній.

3. Оцінка технологічних інновацій, нововведень у виробничих процесах, продуктах або послугах, таких як патенти, нові технології та продукти.

Технологічні інновації грають ключову роль у інноваційному розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань, допомагаючи їм

зміцнити конкурентні переваги, покращити ефективність та створити нові можливості для росту.

Впровадження інтелектуальних систем, які базуються на штучному інтелекті та машинному навчанні, дозволяє об'єднанням автоматизувати процеси управління даними, прогнозувати тенденції та робити більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Застосування IoT-технологій дозволяє об'єднанням збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних з різних джерел, що сприяє оптимізації виробничих процесів, покращенню якості продукції та розширенню сервісних можливостей.

Використання блокчейн технологій дозволяє забезпечити безпеку, надійність та прозорість у фінансових операціях, логістиці, управлінні ланцюгами постачання та інших аспектах діяльності об'єднань.

Аналіз великих обсягів даних дозволяє об'єднанням отримувати цінні інсайти щодо споживачів, ринків та тенденцій, що сприяє більш точному прийняттю стратегічних рішень та розробці персоналізованих продуктів і сервісів.

Використання хмарних рішень дозволяє об'єднанням зберігати, обробляти та обмінюватися даними без значних інвестицій у власну IT-інфраструктуру, що сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності.

Ці технологічні інновації не лише допомагають корпоративним інтеграційним об'єднанням підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку, але й створюють нові можливості для розвитку та зростання в майбутньому.

4. Задоволення клієнтів це вимірювання рівня задоволення клієнтів новими продуктами або послугами, а також їхніх відгуків та лояльності. Задоволення клієнтів є одним з важливих критеріїв при оцінці інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. Інновації повинні не лише відображати потреби та очікування клієнтів, але й сприяти покращенню їхнього досвіду та задоволенню. Задоволення клієнтів є критично важливим критерієм при оцінці інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань, оскільки воно визначає успіх на ринку та підтримку клієнтської бази.

5. Людський капітал є оцінкою здатності персоналу адаптуватися до нововведень та їхньої підтримки.

Людський капітал є одним з найважливіших ресурсів для інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. Це включає в себе знання, навички, досвід та творчий потенціал

співробітників, які можуть бути використані для створення та впровадження інноваційних рішень.

Співробітники з різноманітними навичками та досвідом можуть принести свіжі ідеї та підходи до вирішення проблем інноваційного розвитку. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу допомагають створити культуру, що сприяє постійному вдосконаленню та інноваціям. Сприяння співпраці та обміну ідеями між різними відділами та співробітниками може сприяти збільшенню креативності та розробці новаторських рішень.

Ефективне лідерство та мотивація персоналу можуть стимулювати співробітників до прийняття ризикованих інноваційних ініціатив та досягнення стратегічних цілей. Різний підхід команд та відкритість до різних точок зору можуть сприяти генерації більш різноманітних та креативних ідей. Спроможність співробітників працювати ефективно в команді та співпрацювати над інноваційними проектами може значно підвищити швидкість та якість впровадження інновацій.

Отже, ефективне використання та розвиток людського капіталу є критично важливим для успішного інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань, що дозволяє їм зберігати конкурентні переваги та досягати стратегічних цілей.

6. Визначення ефективності стратегічних партнерств та співпраця з іншими компаніями або дослідницькими установами.

Стратегічне партнерство є ключовим критерієм при оцінці інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. Воно відіграє важливу роль у сприянні доступу до нових технологій, ринків, ресурсів та експертної підтримки. Ось деякі аспекти, які слід враховувати при оцінці стратегічного партнерства у контексті інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань.

Партнерство може дозволити об'єднанням отримати доступ до передових технологій, які можуть бути використані для створення та впровадження інноваційних продуктів та послуг. Спільне партнерство може допомогти об'єднанням розширити свою присутність на ринках та залучити нових клієнтів. Партнерство може сприяти спільному розвитку інноваційних продуктів і послуг, які відповідають потребам ринку.

Спільні проекти та ініціативи можуть створити нові ділові можливості та допомогти залучити додаткове фінансування для реалізації інноваційних ідей. Партнерство може забезпечити об'єднанням доступ до експертної підтримки та ресурсів, які можуть бути використані для успішної реалізації інноваційних проектів;

сприяти спільним дослідженням та розвитку, що дозволяє об'єднати зусилля для вирішення складних проблем та досягнення спільних цілей; допомогти об'єднанням поділити ризики та збільшити ймовірність успіху інноваційних проєктів.

Отже, стратегічне партнерство є важливим критерієм при оцінці інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань, оскільки воно може сприяти залученню ресурсів, знань та експертної підтримки, які необхідні для успішної реалізації інноваційних ідей та проєктів.

7. Ризики і віддача являються пов'язаними з інноваційними проєктами, порівняно з потенційною віддачею. Ризики і віддача є важливими критеріями при оцінці інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань, оскільки дозволяють оцінити ступінь потенційних загроз та можливостей, пов'язаних з інноваційними ініціативами. Ось деякі аспекти, які слід враховувати при оцінці цього критерію:

- необхідно ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з інноваційними проєктами, такі як ризики ринку, технологічні ризики, фінансові ризики та ризики управління;

- потрібно оцінити ймовірність виникнення ризиків та їх вплив на діяльність об'єднання. Ризики з великою ймовірністю та великим впливом вимагатимуть особливої уваги та заходів мінімізації;

- після ідентифікації ризиків необхідно розробити стратегії управління ризиками, щоб зменшити їх вплив та мінімізувати ймовірність виникнення;

- потрібно оцінити потенційну віддачу від інноваційних проєктів, включаючи можливості збільшення прибутків, залучення нових клієнтів та розширення ринків;

- необхідно враховувати часовий аспект при оцінці ризиків і віддачі, оскільки деякі проєкти можуть потребувати тривалого періоду часу для досягнення позитивного ефекту;

- важливо порівнювати ризики і віддачу інноваційних проєктів з альтернативними стратегіями розвитку, щоб вибрати оптимальний варіант;

- після впровадження інноваційних проєктів необхідно проводити постійний контроль та моніторинг їхнього впливу на діяльність об'єднання та реагувати на виникаючі ризики.

Отже, ризики і віддача є важливими критеріями при оцінці інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань, оскільки дозволяють керувати ризиками та максимізувати потенційну віддачу від інноваційних ініціатив.

8. Прийняття рішень та впровадження це оцінка швидкості та ефективності прийняття рішень та впровадження інновацій.

Прийняття рішень грає важливу роль у процесі оцінки інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. Цей критерій відображає ефективність управління та вміння приймати обгрунтовані та стратегічні рішення щодо розвитку інновацій. Основними аспекти, які слід враховувати при оцінці цього критерію є стратегічне планування, аналіз даних, експертний аналіз, оцінка віддачі і витрат, моніторинг і корекція.

Слід зазначити, що прийняття рішень важливо розглядати як критерій при оцінці інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань, оскільки від нього залежить успішність реалізації стратегії розвитку та досягнення бізнес-цілей.

9. Суспільна відповідальність – це врахування впливу інноваційних дій на соціальну, екологічну та етичну сторону діяльності підприємства.

Суспільна відповідальність виступає ключовим критерієм при оцінці інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. Цей аспект відображає здатність компаній відповідати на потреби суспільства, етичні стандарти та прийняті соціальні цінності.

При цьому корпоративні інтеграційні об'єднання повинні дотримуватися високих етичних стандартів у всій своїй діяльності, від виробництва до маркетингу та відносин з клієнтами та партнерами. Об'єднання мають активно сприяти вирішенню соціальних проблем та природно-екологічних питань, брати участь у благодійних проєктах та програмах підтримки громадських ініціатив. Компанії повинні прагнути до екологічно чистого виробництва та використання сталої енергії, а також мінімізувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище. Корпоративні об'єднання повинні бути відкритими та прозорими у своїй діяльності, забезпечуючи інформацію про свої соціальні та екологічні ініціативи, а також про вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля.

Отже, суспільна відповідальність виступає важливим критерієм при оцінці інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань, оскільки відображає їхню готовність та здатність до прийняття відповідальності за свою діяльність та вплив на суспільство та довкілля.

Висновки. Таким чином, провівши дослідження щодо формування теоретико-методологічних засад та критеріїв для оцінки ефективності інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних

об'єднань, можна сказати, що система критеріїв оцінки інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань є важливим інструментом для оцінки та вдосконалення стратегій розвитку таких об'єднань. Враховуючи різноманітні аспекти інновацій, такі як технологічність, суспільна відповідальність, стратегічне партнерство та управління ризиками, система критеріїв дозволяє здійснювати комплексну оцінку інноваційного потенціалу та визначати напрямки подальшого розвитку.

Слід зазначити, що система критеріїв оцінки інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань сприяє створенню ефективних та конкурентоспроможних стратегій, які спрямовані на стабільний та успішний розвиток цих об'єднань.

В цілому, система критеріїв оцінки інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань визначає комплексність та багатогранність підходу до оцінки, роблячи акцент на практичних результатах та соціальній відповідальності в контексті інноваційного розвитку.

Література

1. Біленська Я. Р. Використання збалансованої системи показників для оцінювання потенціалу інноваційного розвитку виробничо-господарського об'єднання. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 216-221.
2. Бондар Ю. А., Пісарєва О. В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Сер. Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 22-29.
3. Вітвицька С. С. Теоретичні і методологічні засади педагогічної підготовки магістрантів в умовах ступеневої освіти: монографія. Житомир: "Полісся", 2015. 416 с.
4. Гриньова В. М., Бутенко Д. С. Оцінка результативності інноваційної діяльності підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013.
5. Гуцалюк О. М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. II. С. 147-151.
6. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.
7. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ-Ірпінь: ВТФ "Перун", 2009. 1736 с.
8. Завальнюк В. В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8 (1). С. 82-85.
9. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Київ: Видавничий центр «Академія», 2001. Т. 2. 848 с.

10. Лихолет С. І. Сучасні підходи оцінки ефективності економічного стилювання інноваційної діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 9-14.

11. Рудь Н. Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 323-332.

12. Bondar Iu. A., Lehinkova N. I. Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies*: International scientific conference (Kielce, Poland, January 22-23, 2021). Kielce, Poland, 2021. P. 91-95. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-19>.

13. Porter M. Competition strategy: Methodology for the analysis of galleys and the activity of competitors / Transl. from English. Kyiv: Osnovy, 1997. 390 p.

14. Christensen, Clayton M. The innovator's solution: creating and sustaining successful growth. Boston. Massachusetts, USA: Harvard Business School Press, 2003. 324 p.

15. Річард Румельт. Гарна стратегія: погана стратегія. Вид-во «Фабул», 2019. 324 с.

References

1. Bilenska, Ya. R. (2014). Vykorystannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv dlia otsiniuvannia potentsialu innovatsiinoho rozvytku vyrobnycho-hospodarskoho obiednannia [The use of a balanced system of indicators to assess the potential of innovative development of the industrial and economic association]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, pp. 216-221 [in Ukrainian].

2. Bondar, Iu. A., Pisareva, O. V. (2023). Mekhanizm vprovadzhennia suchasnykh tekhnolohii v upravlinnia pidpriemstvom [Mechanism of introduction of modern technologies in enterprise management]. *Naukovyi visnyk Lotnoi akademii. Serii: Ekonomika, menedzhment ta pravo – Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, management and law*, Issue 8, pp. 22-29 [in Ukrainian].

3. Vitvytska, S. S. (2015). Teoretychni i metodolohichni zasady pedahohichnoi pidhotovky mahistrantiv v umovakh stupenevoi osvity [Theoretical and methodological principles of pedagogical training of master's students in the conditions of graduate education]. Zhytomyr, "Polysia". 416 p. [in Ukrainian].

4. Hrynova, V. M., Butenko, D. S. (2013). Otsinka rezultatyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Evaluation of the effectiveness of innovative activity of the enterprise]. Kharkiv, KhNEU [in Ukrainian].

5. Hutsaliuk, O. M. (2011). Osoblyvosti rozvytku tekhnolohii upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Peculiarities of the development of enterprise activity management technologies]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic sciences*, 20(2), pp. 147-151 [in Ukrainian].

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

7. Busel, V. T. (2009). Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. Kyiv–Irpin, VTF "Perun". 1736 p. [in Ukrainian].

8. Zavalniuk, V. V. (2016). Metodyka proiektuvannia pidsystemy informatsiinoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia innovatsiinoui diialnistiu pidpryiemstva [Methodology for designing the subsystem of information support for strategic management of innovative activities of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 8(1), pp. 82-85 [in Ukrainian].
9. Mochernyi, S. V. (2001). Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia]. In 3rd vols. (Vol. 2. 848 p.). Kyiv, Publishing Center "Akademiya [in Ukrainian].
10. Lyholet, S. I. (2016). Suchasni pidkhody otsinky efektyvnosti ekonomichnoho stymuliuvannia innovatsiinoui diialnosti promyslovykh pidpryiemstv [Modern approaches to assessing the efficiency of economic stimulation of innovative activity of industrial enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 1, pp. 9-14 [in Ukrainian].
11. Rud, N. T. (2015). Novi metodychni pidkhody do analizu innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstva [New methodological approaches to the analysis of the innovative potential of the enterprise]. *Ekonomichni forum – Economic Forum*, 3, pp. 323-332 [in Ukrainian].
12. Bondar, Iu. A., Lehinkova, N. I. (2021). Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies: Proceedings of the International scientific conference*. (pp. 91-95). Kielce, Poland. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-19>.
13. Porter, M. (1997). Competition strategy. Methodology for the analysis of galaxies and the activity of competitors. Transl. from English. Kyiv, Osnovy, 390 p. [in Ukrainian].
14. Christensen, Clayton M. (2003). The innovator's solution: creating and sustaining successful growth. Boston, Harvard Business School Press. 324 p.
15. Richard Rumelt. (2019). Harna stratehiya: pohana stratehiya [Good Strategy: Bad Strategy]. "Fabul" edition. 324 p. [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 10.11.2023 р.

Ю. Ю. Сиволап, здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня
вищої освіти
ORCID 0000-0001-7995-7283
e-mail: yulia_syvolap@ukr.net,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет
імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ТА СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В НАУКОВОМУ ОГЛЯДІ

Вступ. Маркетинговий менеджмент є ключовою складовою економічної діяльності підприємства й визначається як процес планування, впровадження і контролю різних заходів з метою задоволення потреб споживачів, досягнення цілей організації та забезпечення конкурентної переваги на ринку. Економічна природа маркетингового менеджменту полягає в тому, що він спрямований на досягнення економічних цілей, зокрема, збільшення обсягів продажів, підвищення прибутковості, розвиток бренду та інших фінансових показників.

Важливим аспектом економічної природи маркетингового менеджменту є його здатність до аналізу ринкових умов, прогнозування попиту, визначення цінової політики, розробки продуктів і послуг, реклами та комунікаційних стратегій, що дозволяє ефективно взаємодіяти з ринком й забезпечувати успішну діяльність підприємства.

Маркетинговий менеджмент включає також управлінські аспекти, такі як планування ресурсів, організація робочих процесів, моніторинг результатів і адаптація стратегій відповідно до змін на ринку та внутрішніх умов підприємства.

У науковому огляді поняття маркетингового менеджменту досліджується з точки зору його теоретичних засад, методів та інструментів, а також практичних застосувань у сучасних умовах ринкової економіки. Дослідження такого роду спрямоване на розуміння процесів взаємодії підприємства з ринком, виявлення факторів, що впливають на ефективність маркетингових стратегій і роз-

робку рекомендацій щодо покращення практики маркетингового менеджменту.

Постановка проблеми. Науковий дискурс поняття маркетингового менеджменту включає аналіз актуальних тенденцій та інновацій у сфері маркетингу, таких як впровадження цифрових технологій, розвиток інтернет-маркетингу, персоналізовані підходи до споживачів та інші аспекти. Дослідження в цьому напрямку дозволяє виявляти нові можливості і виклики, з якими стикаються підприємства в умовах швидкозмінюваного ринкового середовища.

Окрім того, у науковому пошуку можуть розглядатися вектори міжнародного маркетингового менеджменту, що включає адаптацію маркетингових стратегій до різних культурних, економічних і політичних умов у різних країнах. Це важливо для підприємств, які мають міжнародну діяльність або планують її розвиток.

Загальний зміст наукового огляду полягає у систематизації наявних даних і висвітленні ключових аспектів маркетингового менеджменту з метою встановлення його ролі й значення для сучасних організацій та розвитку теоретичних і практичних підходів до його впровадження. Такий підхід дозволяє не лише збагачувати науковий дискурс у галузі маркетингу, але й надавати практичну підтримку для вирішення конкретних завдань управління маркетингом на практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема і питання створення та ефективного функціонування маркетингового менеджменту в сучасних організаціях присвячені науковій праці багатьох відомих зарубіжних та вітчизняних учених.

Засновником концепції маркетингового управління вважається Філіп Котлер – саме його ім'я є одним з найбільш відомих у галузі маркетингу. Він автор багатьох важливих книг та статей з маркетингу, серед яких «Маркетингове управління: аналіз, планування, виконання і контроль». Також Ф. Котлер тривалий час був впливовим експертом у галузі стратегічного маркетингу та ринкової поведінки, відомий своїми роботами з аналізу споживчої поведінки та стратегічного планування маркетингу.

Кевін Лейн – відомий своїми науковими дослідженнями в галузі маркетингу послуг, особливо в контексті взаємодії між споживачами та постачальниками послуг.

Джейнз Бен Мейтсен – дослідник маркетингових комунікацій та реклами, відомий своїми роботами в галузі впливу реклами на споживачів і бренд-менеджменту.

Девід Огілві – видатний американський лідер в рекламній індустрії, автор книги «Огілві про рекламу», яка стала класикою у сфері реклами.

Майкл Портер – відомий, головним чином, як стратег, проте його роботи про конкурентну перевагу, стратегічне планування і відносини з клієнтами мають значний вплив на маркетинговий менеджмент.

Хершелл Гордон Льюїс – вчений у галузі маркетингових досліджень і автор книги «Подорож у світ маркетингу».

Шерілл Бакер – спеціалізується у галузі маркетингових досліджень, зосереджуючись на темах ринкової стратегії, споживчої поведінки та маркетингу послуг.

Джейн Шин – відома своїми дослідженнями у сфері маркетингу інновацій, особливо в контексті прийняття нових продуктів споживачами та стратегіях впровадження інновацій на ринку.

Бернард Даблію – знаний своїми роботами у галузі маркетингу споживчої поведінки та розвитку брендів.

Нір Айял – спеціалізується на вивченні психологічних аспектів споживчої поведінки та впливу емоцій на маркетингові рішення.

Амітава Чаттерджи – досліджує різноманітні аспекти маркетингового менеджменту, зокрема, маркетингові комунікації, брендинг та стратегічне управління.

Річард Беррі – експерт у галузі маркетингових досліджень, зокрема, з управління споживчими відносинами та маркетингової аналітики.

Марк Рітсон – дослідник у галузі бренд-менеджменту та стратегічного маркетингу.

Вищезгадані зарубіжні вчені продовжують вносити важливий внесок у розвиток теорій, методів і практик у галузі маркетингового менеджменту. Вони активно досліджують маркетингове управління, примножують значний вклад у розширення знань і розуміння процесів, що відбуваються на ринку.

Поряд із світовими науковцями, слід акцентувати увагу на розробках сучасних українських вітчизняних вчених, які досліджують маркетинговий менеджмент. Серед основних представників виділимо наступних:

Сергій Гончаренко – відомий своїми дослідженнями у галузі маркетингової стратегії, маркетингових комунікацій та ринкових досліджень.

Наталя Лукашенко – спеціалізується на дослідженнях у сфері маркетингу послуг, включаючи розвиток та управління брендами.

Віктор Гладкий – знаний своїми дослідженнями у галузі маркетингового аналізу та стратегічного управління маркетингом.

Олена Мельник – спеціалізується на дослідженнях у галузі маркетингового менеджменту для малих та середніх підприємств, а також електронного маркетингу.

Ігор Мельник – відомий своїми роботами у галузі міжнародного маркетингу та стратегічного управління.

Марина Бочарова – спеціалізується на дослідженнях у галузі маркетингових комунікацій, включаючи рекламу та PR.

Олег Поліщук – популярний своїми роботами у галузі маркетингу інновацій та управління продуктом.

Віктор Іванов – зосереджується на дослідженнях у галузі маркетингу споживчої поведінки та стратегічного маркетингу.

Олена Кравченко – відома своїми дослідженнями у галузі маркетингової аналітики та дослідженнях ринкових тенденцій.

Ірина Шумейко – спеціалізується на дослідженнях у галузі маркетингових комунікацій та міжнародного маркетингу.

Володимир Горбовий – знаний своїми роботами у галузі маркетингу фінансових послуг та розвитку банківського маркетингу.

Оксана Мороз – спеціалізується на дослідженнях у галузі маркетингу туризму та гостинності.

Ці та багато інших українських дослідників продовжують розвивати і розширювати знання і компетентності у галузі маркетингового менеджменту, роблячи акцент на особливостях українського ринку та внесок в розвиток національної економіки. Разом із своїми колегами вони продовжують активно вивчати та розвивати маркетинговий менеджмент в Україні, вносячи важливий доробок в удосконалення наукової бази та практичних аспектів маркетингу в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Чимало науковців досліджували та аналізували теоретико-методичні засади побудови ефективної системи маркетингового управління на підприємствах, а також вивчали маркетинговий менеджмент. Але, незважаючи на значну кількість проведених досліджень у даному науковому напрямі, проблема подальшого розвитку теоретичних, методичних і практичних підходів до визначення сутності та трактування таких економічних категорій, як «маркетинговий менеджмент», «управління маркетингом» та «маркет-менеджмент», у сучасних умовах залишається, безумовно, актуальною і дає необхідність для проведення поглиблених наукових досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є онтологія економічної сутності категоріального поняття маркетингового менеджменту в науковому дискурсі, яка враховує принципи та філософію сучасного маркетингу. Початковим етапом у визначенні змісту низки положень є теорії менеджменту та маркетингу, які складають основу дослідження поняття маркетингового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Огляд сучасних джерел у сфері маркетингового менеджменту охоплює широкий спектр тем і аспектів, від актуальних трендів у цифровому маркетингу до стратегічного управління брендом та споживчої поведінки. На перший план виходять наступні напрямки та позиції, які активно вивчаються та розглядаються:

1. Цифровий маркетинг: дослідження в цій області орієнтовані на використання аналітики, штучного інтелекту, машинного навчання та інших технологій для оптимізації діяльності в Інтернеті, включаючи пошукову оптимізацію, контент-маркетинг, соціальні медіа та електронну комерцію.

2. Персоналізований маркетинг: дослідження зосереджуються на розвитку стратегій персоналізації контенту, товарів і послуг для кожного споживача окремо, що дозволяє підвищити замученість та ефективність маркетингових кампаній.

3. Маркетингові дослідження і аналізи: розробка нових методів аналізу ринку, прогнозування попиту, визначення сегментів споживачів та оцінки конкурентної ситуації на ринку.

4. Споживча поведінка: дослідження спрямовані на розуміння мотивів і поведінки споживачів, включаючи їх вплив на прийняття рішень, реакцію на рекламу та бренди, а також фактори, що впливають на їх вибір товарів й послуг.

5. Стратегічне управління брендом: дослідження, що стосуються розвитку бренду, створення і позиціонування брендів, способів взаємодії з аудиторією та управління репутацією.

6. Соціальний маркетинг і корпоративна відповідальність: дослідження, спрямовані на вивчення впливу маркетингових зусиль на суспільство, включаючи проблеми сталого розвитку, етичність і соціальну відповідальність підприємств.

7. Маркетингові комунікації та реклама: дослідження цього напрямку орієнтовані на вивчення ефективності та впливу різних каналів комунікації на споживачів, включаючи традиційні медіа, цифрові платформи, соціальні мережі та взаємодію з впливовими особистостями.

8. Маркетинговий аналіз даних: особливу увагу приділяється розвитку методів збору, обробки та аналізу великих обсягів даних з метою виявлення нових інсайтів, прогнозування тенденцій та прийняття бізнес-рішень.

9. Міжнародний маркетинг і глобалізація: дослідження, що вивчають адаптацію маркетингових стратегій до різних культурних, економічних і політичних умов у різних країнах, а також вплив глобальних тенденцій на маркетингову діяльність.

10. Інновації в маркетингу: дослідження орієнтовані на вивчення новітніх технологій, ідей та стратегій, які забезпечують конкурентну перевагу через інноваційний підхід до маркетингової діяльності.

11. Маркетинговий управлінський процес і стратегії: вивчення методів та інструментів управління маркетинговою діяльністю підприємств, розробка стратегій і тактик для досягнення конкретних бізнес-цілей.

12. Маркетинг в сфері послуг: особлива увага приділяється особливостям маркетингу в сфері послуг, включаючи управління якістю послуг, створення і управління клієнтським досвідом та розробку маркетингових стратегій для різних видів послуг.

Розглянуті теми представлені у великій кількості академічних досліджень, наукових публікацій, підручників і монографій, які відображають найновіші тенденції та розвиток сучасного маркетингового менеджменту. Напрямки досліджень в маркетинговому менеджменті представлені у багатьох професійних виданнях, апробовані на конференціях та в дослідницьких програмах, що сприяє постійному оновленню та інноваціям у галузі маркетингу.

Досліджуючи сучасні моделі бізнесу, доцільно виділити суттєву різницю між попередньою моделлю, в якій маркетинг був лише однією з функцій, і новою, де маркетинг має впливати на всі управлінські рішення. Оскільки маркетинг відокремився в своєрідну ланку системи управління підприємством, він став безпосереднім об'єктом управління в організації. Відбулася певна інтеграція маркетингу і менеджменту, виникла синергія, нове поняття – «маркетинговий менеджмент» (англ. marketing management), «маркетинг-менеджмент», а також «маркет-менеджмент» – як унікальна філософія функціонування організації, як нова концепція управління організацією [1, с. 67].

Теоретико-методичну та методологічну основу маркетингового менеджменту становлять різні наукові підходи, які представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Наукові підходи до формування маркетингового менеджменту

№ з/п	Назва підходу	Сутність підходу
1	Концептуальний	Спрямування ділового мислення, філософія ділової активності, комплекс науково обгрунтованих уявлень, систематизоване і планомірне спрямування всіх функцій організації до вирішення із максимальною вигодою проблем конкуренції через задоволення потреб споживачів
2	Інституційний	Маркетинговий менеджмент розглядається як система з багатьма елементами, що взаємодіють один з одним і з елементами зовнішніх систем
3	Системний	Розгляд процесів як систем, тобто поєднання в одне ціле елементів, необхідних для досягнення певної мети
4	Комплексний	Єдність організаційних, економічних, соціальних, правових, психологічних та інших аспектів менеджменту
5	Програмно-цільовий	Під кожен встановлену в організації мету необхідно розробляти маркетингові програми, які повинні забезпечувати її досягнення
6	Ситуаційний	Дії організації та її керівника повинні залежати від поточного стану внутрішнього і зовнішнього середовища (контексту)
7	Факторний	Базується на ідеї, що успішна маркетингова діяльність залежить від впливу різних факторів, які можна класифікувати та враховувати при прийнятті управлінських рішень. Цей підхід допомагає аналізувати і враховувати різні аспекти ринкової ситуації та споживчого середовища для ефективного управління

Джерело: удосконалено та доповнено автором на основі [2].

Аналіз понятійно-категоріальних основ теорії маркетингового менеджменту свідчить про існування достатньої кількості концепцій, підходів щодо визначень і його термінів. Для розуміння об'єктивної сутності термінології «управління маркетингом» та «маркет-менеджмент» проведемо їх аналіз, що дасть змогу зробити певні висновки щодо визначення їх місця та ролі в управлінні підприємством (табл. 2).

Сучасне тлумачення поняття «маркетинговий менеджмент» відноситься до числа найбільш уживаних. Воно використовується щонайменше у шести значеннях, зокрема, у таких як: «філософія управління»; «концепція»; «система»; «процес»; «функція»; «містечтво та наука» (див. рисунок).

Розглянемо більш детально кожне значення:

філософія управління: маркетинговий менеджмент розглядається як філософія управління, що базується на принципах спрямо-

Таблиця 2

**Дефініції вчених і науковців щодо економічної сутності
категоріального поняття «маркетингового менеджменту»**

№ з/п	Автор	Трактування економічної сутності «маркетингового менеджменту»
1	2	3
1	Американська асоціація маркетингу [16, с. 145]	«Маркетинг менеджмент – процес планування та реалізації загальної концепції, політики ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, які відповідають як індивідуальним так і організаційним цілям»
2	Л. Балабанова [3]	«Маркетинговий менеджмент – поняття більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє являє собою одну із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу»
3	М. Белявцев, В. Воробйова, В. Кузнєцова [4, с. 145]	«Маркетинговий менеджмент слід розглядати як філософію управління організацією за допомогою основ маркетингу, яка включає принципи, методи, засоби, інструменти та форми управління маркетингом»
4	О. Біловодська [5]	«Зміна мислення – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація організації на внутрішні можливості, це – врахування зовнішніх умов»
5	А. Войчак [6]	«Аналіз, планування, втілення в життя та контроль над проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо)»
6	П. Друкер [11]	«Маркетинговий менеджмент – складова частина загального управлінського процесу на підприємстві, де маркетинг є однією з функцій менеджменту»
7	Р. Іванова [7]	«Цілеспрямована діяльність організації щодо регулювання своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю виконання кожного етапу поведінки організації з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринку та конкурентного середовища для досягнення прибутковості»
8	Ф. Котлер, К. Келлер [1, с. 22-23]	«Маркетинговий менеджмент – процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють індивідуальні та організаційні цілі»
9	В. Куценко [12, с. 4]	«Маркетинговий менеджмент – процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення цілей підприємства, що існує у загальній системі менеджменту»
10	І. Кушнір [13, с. 6]	«Маркетинговий менеджмент – процес виявлення цільових ринків з метою реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє попит та пропозицію на ринку товарів»
11	Ж.-Ж. Ламбен [14, с. 31-65]	«Маркетинговий менеджмент – соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій завдяки забезпеченню вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що становлять цінність для покупця»

1	2	3
12	Д. Райко, Л. Лебедева [15, с. 117]	«Маркетингове управління (маркетинговий менеджмент) – сучасна концепція маркетингу, принципово новий підхід, перш за все, до стратегічного управління організацією, що в умовах гострої конкуренції спирається на ринкову орієнтацію»
13	В. Россоха [8; 9]	«Маркетинговий менеджмент у широкому розумінні включає комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення стійкого й усебічного успіху у споживачів та його ефективну діяльність. Вузьке розуміння базується на сфері управління службою маркетингу з урахуванням впливу чинника загального керівництва діяльністю організації»
14	О. Ткач [10]	«Успіх в управлінні організацією досягається за умови застосування всіх засобів маркетингу, спрямованих на завоювання цільового сегменту ринку, що забезпечує синергічний ефект – своєчасне задоволення споживачів необхідними товарами, а організації – прибутками»
15	С. Яроміч, Т. Величко [2, с. 741]	«Менеджмент формулює цілі, шукає ресурси, оцінює результати, маркетинг слугує засобом досягнення визначених цілей, а маркетинговий менеджмент постає як складова частина системи управління у цілому»

Джерело: складено автором на основі [1-16].



Рисунок. Використання поняття «маркетинговий менеджмент» у науковому середовищі

ваності на потреби та задоволення споживачів, а також на створенні цінності для них;

концепція: це відображення певної концепції управління, яка передбачає активну увагу до потреб та бажань споживачів і формування стратегій, орієнтованих на ринок;

система: маркетинговий менеджмент може розглядатися як система управління, що включає в себе різні підсистеми та процеси, спрямовані на досягнення маркетингових цілей;

процес: також розглядається як процес управління, що включає в себе послідовні дії з аналізу ринку, розробки стратегій, реалізації маркетингових заходів та контролю результатів;

функція: маркетинговий менеджмент може розглядатися як функція управління, що відповідає за планування, координацію та контроль маркетингової діяльності в організації;

мистецтво та наука: маркетинговий менеджмент вважається як поєднання мистецтва та науки, де наукові методи та аналіз поєднуються з креативністю та інтуїцією для досягнення успіху на ринку.

Таке широке розуміння поняття «маркетинговий менеджмент» відображає складність та багатогранність цієї сфери управління, яка охоплює як стратегічні аспекти, так і практичні виклики в умовах сучасного ринкового середовища.

Висновки. Науковий огляд економічної природи та сутності поняття маркетингового менеджменту дозволяє зрозуміти ключові аспекти та принципи, які лежать в основі маркетингової діяльності.

Висновки на основі проведеного огляду полягають у наступному:

1. Сутність маркетингового менеджменту: маркетинговий менеджмент є стратегічним підходом до управління бізнесом, що зосереджується на задоволенні потреб споживачів через розробку та реалізацію ефективних маркетингових стратегій та тактик.

2. Орієнтація на ринок та споживача: в основі маркетингового менеджменту лежить орієнтація на ринок та споживача. Успішна стратегія бізнесу повинна відповідати потребам та побажанням цільової аудиторії.

3. Стратегічне управління: маркетинговий менеджмент включає стратегічне планування та управління, спрямоване на досягнення конкурентних переваг та встановлення позицій на ринку.

4. Використання наукових методів: у маркетинговому менеджменті використовуються наукові підходи, такі як аналіз ринку, дослідження споживчої поведінки, стратегічне планування та контроль результатів.

5. Підхід за результатом: маркетинговий менеджмент орієнтований на досягнення певних результатів, таких як збільшення обсягів продажів, підвищення відомості бренду, залучення нових клієнтів тощо.

Отже, маркетинговий менеджмент визнається як ключовий елемент управління сучасними підприємствами, який допомагає вони розробляти ефективні стратегії для досягнення своїх цілей на ринку. Його актуальність полягає у здатності підприємств адаптуватися до змін у споживчому середовищі та ефективно конкурувати на ринку.

Маркетинговий менеджмент є важливою складовою стратегічного управління сучасними підприємствами. Він базується на ретельному аналізі ринкових умов, споживчих потреб й конкурентного середовища з метою розробки ефективних стратегій і тактик, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Використання наукових підходів, таких як аналіз даних, дослідження споживчої поведінки і стратегічне планування, дозволяє підприємствам управляти своєю маркетинговою діяльністю більш ефективно та адаптуватися до змін у споживчому середовищі та на ринку.

Успішна реалізація маркетингового менеджменту дозволяє підприємствам збільшити свою конкурентоспроможність, залучити та утримувати клієнтів, розвивати свій бренд і досягати інших стратегічних цілей. Таким чином, маркетинговий менеджмент визнається як фундаментальний інструмент успішного функціонування та розвитку сучасних корпоративних підприємств.

Література

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент / перевод с англ. 3-е изд. СПб.: Питер, 2012. 810 с.
2. Яроміч С. А., Величко Т. Г. Сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому дискурсі. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 740-745.
3. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2004. 354 с.
4. Белявцев М. І., Воробйова В. М., Кузнецова В. Г. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ДНУ, 2006. 407 с.
5. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. Київ: Знання, 2010. 332 с.
6. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 100 с.
7. Іванова Р. Х. Маркетинговий менеджмент: конспект лекцій. Харків: ІНЖЕК, 2007. 120 с.
8. Россоха В. В., Гуменна О. В., Пічик К. В., Романченко Н. В. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ: Каравела, 2013. 244 с.
9. Россоха В. В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Агроінком*. 2012. № 10-12. С. 108-112.
10. Ткач О. В. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1. С. 292-296.

11. Друкер П. Класические работы по менеджменту / перевод с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 218 с.
12. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент. Київ: МАУП, 2003. 184 с.
13. Кушнір І.Г. Формування організаційних систем маркетингового менеджменту в птахівничому підкомплексі АПК: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03. Київ, 2007. 16 с.
14. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / перевод с англ. СПб.: Питер, 2007. 800 с.
15. Райко Д. В., Лебедева Л. Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107-123.
16. Peter D. Bennett. Dictionary of Marketing Terms. 2nd ed. Chicago: American Marketing Association, 1995.
17. Гуцалюк О. М. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2017. № 4-1 (43). С. 136-142.
18. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79).
19. Бондар Ю. А., Або Мрига Мохамед. Значення інвестиційного маркетингу в господарській діяльності підприємств авіаційної галузі. II Міжнар. наук.-практ. конф. "Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток" (м. Харків, 15 жовт. 2020 р.). Харків, 2020. С. 36-39.
20. Бондар Ю. А., Слобода Д. Маркетинговий підхід до визначення поняття «імідж підприємства». *Сучасні проблеми економічної теорії, маркетингу та моделювання соціально-економічних систем*: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. інтернет конф. (м. Кропивницький, 27-28 квітня 2023 р.). Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 17-21.

References

1. Kotler, F., Keller, K. (2012). Marketing management. Transl. from english. 3rd ed. St. Petersburg, Piter. 810 p.
2. Yaromych, S. A., Velichko, T. G. (2017). Sutnist poniattia marketynhovoho menezhmentu v naukovomu dyskursi [The essence of the concept of marketing management in scientific discourse]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 9, pp. 740-745 [in Ukrainian].
3. Balabanova, L. V. (2004). Marketynhovyi menezhment [Marketing management]. Kyiv, Znannia. 354 p. [in Ukrainian].
4. Beliavtsev, M. I., Vorobiova, V. M., Kuznietsova, V. H. (2006). Marketynhovyi menezhment [Marketing management]. Kyiv, DNU. 407 p. [in Ukrainian].
5. Bilovodska, O. A. (2010). Marketynhovyi menezhment [Marketing management: study guide]. Kyiv, Znannia. 332 p. [in Ukrainian].
6. Voichak, A. V. (2000). Marketynhovyi menezhment [Marketing management]. Kyiv, KNEU. 100 p. [in Ukrainian].
7. Ivanova, R. Kh. (2007). Marketynhovyi menezhment [Marketing management]. Kharkiv, INZHEK. 120 p. [in Ukrainian].
8. Rossokha, V. V., Humenna, O. V., Pichyk, K. V., Romanchenko, N. V. (2013). Marketynhovyi menezhment [Marketing management]. Kyiv, Caravela. 244 p. [in Ukrainian].

9. Rossokha, V. V. (2012). Marketynhovyi menedzhment v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Marketing management in the enterprise management system]. *Ahroinkom – Agroincom*, 10-12, pp. 108-112 [in Ukrainian].
10. Tkach, O. V. (2016). Marketynhovyi menedzhment u diialnosti pidpriemstv [Marketing management in the activities of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. "Economy" Series*, 1, pp. 292-296 [in Ukrainian].
11. Druker, P. (2015). Classical works on management. Transl. from english. M., Alpina Business Books, 218 p.
12. Kutsenko, V. M. (2003). Marketynhovyi menedzhment [Marketing management]. Kyiv, MAUP. 184 p. [in Ukrainian].
13. Kushnir, I. H. (2007). Formuvannya orhanizatsiinykh system marketynhovoho menedzhmentu v ptakhivnychomu pidkompleksi APK [Formation of organizational systems of marketing management in the poultry sub-complex of the agro-industrial complex]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv. 16 p. [in Ukrainian].
14. Lamben, J.-Zh. (2007). Market-oriented management. Transl. from english. St. Petersburg, Piter. 800 p.
15. Raiko, D. V., Lebedeva, L. E. (2015). Model upravlinnia marketynhom u systemi menedzhmentu promyslovoho pidpriemstva [The model of marketing management in the management system of an industrial enterprise]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, 1, pp. 107-123 [in Ukrainian].
16. Peter D. Bennett. (1995). Dictionary of Marketing Tenna. 2nd ed. Chicago,: American Marketing Association.
17. Hutsaliuk, O. M. (2017). Intehratsiinyi bazys upravlinnia konkurentnym pozysionuvanniam korporatyvnykh pidpriemstv. [Integration basis of management of competitive positioning of corporate enterprises]. *Business navigator*, 4-1 (43), pp. 136-142 [in Ukrainian].
18. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V., Kotlubay, V. O. (2021). Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Modern Features of Risk Management in the Context of Strategic Development of the Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (40), pp. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79) [in Ukrainian].
19. Bondar, Iu. A., Abo Mryga Mohamed. (2020). Znachennia investytsiinoho marketynhu v hospodarskii diialnosti pidpriemstv aviatsiinoi haluzi [The importance of investment marketing in the economic activity of enterprises in the aviation industry]. *Suchasnyi marketynh: stratehichne upravlinnia ta innovatsiinyi rozvytok [Modern marketing: strategic management and innovative development]*: Proceedings of the II International Science and Practice Conference. (pp. 36-39). Kharkiv [in Ukrainian].
20. Bondar, Iu. A., Sloboda, D. (2023). Marketynhovyy pidkhid do vyznachennya ponyattya «imidzh pidpriemstva». [Marketing approach to defining the concept of "enterprise image"]. *Suchasni problemy ekonomichnoi teorii, marketynhu ta modeliuvannya sotsialno-ekonomichnykh system [Modern problems of economic theory, marketing and modeling of socio-economic systems]*: Proceedings of the VI All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference. (pp.17-21). Kropyvnytskyi,. National Technical University [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 10.11.2023 р.

А. В. Літвяк, здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня
вищої освіти

ORCID 0009-0008-1376-3759

e-mail: litviakalla69@gmail.com,

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

ПАРТНЕРСТВО ЯК ФОРМА ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Партнерство є ключовою формою економічної взаємодії на ринку освітніх послуг, що має велике значення в сучасному світі, де освіта стає все більш складною та різноманітною. Партнерство в освіті відображає співпрацю між різними суб'єктами, такими як заклади позашкільної освіти, середньої (школи, ліцеї) та вищої освіти (коледжі, університети), а також компанії, урядові організації та громадські інституції, з метою спільного здійснення освітніх ініціатив і досягнення спільних цілей.

Залучення різних сторін до партнерства на ринку освітніх послуг має ряд переваг та можливостей, зокрема:

розширення доступності освіти: партнерство може сприяти збільшенню доступності освіти для широкого кола здобувачів, включаючи різні групи населення та регіони;

підвищення якості освіти: спільна робота між різними освітніми інституціями та іншими зацікавленими сторонами може сприяти підвищенню якості навчання і навчальних програм;

інновації в освіті: партнерство створює сприятливі умови для впровадження інноваційних методів і підходів до освіти, включаючи використання новітніх технологій;

підготовка до ринку праці: співпраця з бізнесом та іншими роботодавцями допомагає здобувачам отримувати практичні навички та знання, які потрібні для успішної кар'єри;

міжнародний обмін знаннями та досвідом: партнерство може стимулювати міжнародний обмін здобувачів, викладачів і дослідників, що сприяє розширенню горизонтів та розвитку міжкультурного розуміння.

Усі зазначені аспекти показують, що партнерство на ринку освітніх послуг є ефективним і потужним інструментом для покращення якості й доступності освіти, що має значний вплив на суспільний прогрес та економічний розвиток.

Постановка проблеми в контексті партнерства як форми економічної взаємодії на ринку освітніх послуг може включати наступні аспекти: недостатня доступність освіти (нерівномірний розподіл освітніх ресурсів може призвести до ситуації, коли деякі групи населення або регіони мають обмежений доступ до якісної освіти через відсутність або недостатність партнерських ініціатив); низька якість освіти (недостатня співпраця між освітніми установами та іншими зацікавленими сторонами може призвести до недостатньої підготовки здобувачів до вимог сучасного ринку праці, а також до відставання у плані інновацій та використання передових методів навчання); фінансові обмеження (відсутність достатніх фінансових ресурсів у деяких освітніх установах може стати перешкодою для укладення партнерських угод з бізнесом, громадськими організаціями або державними органами); різний доступ до інновацій (нерівний розподіл технологічних інновацій та ресурсів може призвести до збільшення розриву між освітніми установами, які мають можливість використовувати передові технології, і тими, які залишаються у відсталості); недостатня реалізація потенціалу міжнародного співробітництва (ускладнення політичних, економічних або культурних умов може обмежувати можливості міжнародного співробітництва в галузі освіти та перешкоджати розвитку партнерських відносин між країнами).

Такі проблеми визначають необхідність вдосконалення механізмів партнерства на ринку освітніх послуг для забезпечення більшої доступності, якості та інноваційності освіти для всіх груп населення та регіонів.

Актуальність теми партнерства як форми економічної взаємодії на ринку освітніх послуг залишається з ряду причин:

1. Швидкі зміни в глобальній економіці – швидкі зміни в глобальній економіці створюють потребу у розвитку гнучких і ефективних моделей співпраці між освітніми установами, бізнесом та іншими суб'єктами для забезпечення відповідності освітніх послуг вимогам сучасного ринку праці.

2. Підвищення конкурентоспроможності – умови глобалізації та зростання конкуренції на ринку праці ставлять вимоги до підвищення якості та доступності освіти. Партнерство дозволяє об'єднати зусилля для досягнення цих цілей.

3. Швидкі технологічні інновації – швидкий темп технологічних інновацій вимагає від освітніх установ активної адаптації до нових вимог і впровадження передових технологій в навчальний та виховний процес. Партнерство з технологічними компаніями може стати ключовим для забезпечення успішної інтеграції новітніх засобів і методик у навчання.

4. Потреба у позашкільній освіті для економічного розвитку – зростаюча комплексність економіки вимагає висококваліфікованих спеціалістів. Партнерство дозволяє розвивати освітні програми, які відповідають потребам ринку праці та сприяють економічному розвитку.

5. Соціальна відповідальність бізнесу – створення партнерств між бізнесом та освітніми установами допомагає підвищити соціальну відповідальність бізнесу, що сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку освіти та суспільства в цілому.

Отже, партнерство на ринку освітніх послуг лишається актуальною темою, яка відображає сучасні виклики та можливості у сфері освіти та економіки.

Дослідженню різних аспектів партнерських відносин як економічної категорії в умовах конкуренції здійснювали такі провідні вчені, як Ю. Бондар, Н. Бутенко, В. Геєць, О. Гребешкова, О. Гуцалюк, В. Заруба, О. Канищенко, Є. Крикавський, А. Наволокіна, Л. Мороз, М. Портер, Д. Райко, Т. Решетілова, І. Решетнікова, А. Старостіна, О. Телетов, А. Федорченко, Н. Чухрай Л. Шинкарук та деякі інші.

Партнерство є важливою формою економічної взаємодії на ринку освітніх послуг, особливо в умовах сучасного світу, де освіта стає все більш складною та різноманітною. Основні вектора загального партнерства в цій сфері:

академічні партнерства: заклади освіти, університети та коледжі можуть укладати партнерські угоди між собою для обміну здобувачами та викладачами, спільної наукової роботи, організації спільних заходів тощо. Це допомагає розширити доступ до різноманітних освітніх можливостей;

бізнес-освітні партнерства: компанії можуть укладати угоди з освітніми установами для надання навчальних програм, стажування, розробки курсів або навіть спільної розробки кар'єрних програм. Це допомагає здобувачам отримувати практичні навички та знання, які відповідають потребам ринку праці;

міжнародні партнерства: заклади освіти, університети та коледжі можуть укладати угоди з закладами освіти з інших країн для

обміну здобувачами та викладачами, спільного проведення досліджень, організації міжнародних конференцій тощо. Це допомагає збагатити освітній досвід і розширити горизонти здобувачів;

громадсько-приватні партнерства: урядові організації, неприбуткові фонди або громадські організації можуть укласти партнерські угоди з приватними компаніями для фінансування освітніх проєктів або програм. Це може сприяти розвитку доступної та якісної освіти для всіх шарів суспільства;

технологічні партнерства: угоди з технологічними компаніями можуть допомогти у впровадженні сучасних технологій в навчальний процес. Це може включати розробку навчального програмного забезпечення, впровадження онлайн-курсів або використання віртуальної реальності в освіті;

соціальні партнерства: угоди з соціальними організаціями або фондами можуть сприяти розробці та впровадженню програм соціальної підтримки для здобувачів з обмеженими можливостями, бідних сімей або біженців;

партнерства з державними органами: урядові органи можуть укласти партнерські угоди з освітніми установами для спільного вирішення проблем в галузі освіти, розробки нових освітніх стандартів або підтримки інновацій в освіті;

менторські партнерства: угоди з досвідченими фахівцями та випускниками можуть стимулювати розвиток менторських програм, які допомагають студентам отримати поради та підтримку в розвитку кар'єри.

Поширені різноманітні форми партнерства на ринку освітніх послуг сприяють покращенню якості освіти, розвитку інновацій і підвищенню конкурентоспроможності ринку праці. Вони роблять освіту більш доступною, різноманітною та відповідальною перед потребами суспільства. Партнерство на ринку освітніх послуг може бути корисним інструментом для забезпечення доступності, якості та різноманітності освіти, а також для забезпечення того, щоб освіта відповідала потребам сучасного суспільства і економіки.

Аналіз теоретичних підходів [4] до визначення змісту «партнерства» показує, що партнерство доцільно розглядати як форму «економічної взаємодії», однак не ототожнювати з нею, оскільки партнерство має на меті довгострокову співпрацю із формуванням тісніших зв'язків і спільної відповідальності на всіх рівнях діяльності сторін. А, зокрема, «взаємодія» визначається як «взаємний зв'язок між предметами у дії, а також погоджена дія між ними» [2].

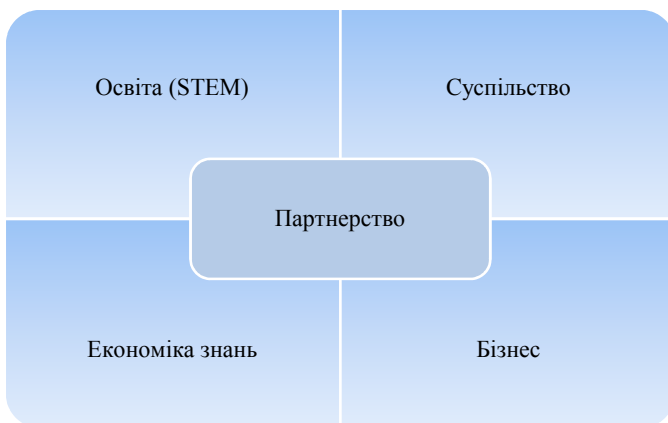


Рис. 1. Модель партнерства закладу освіти, бізнесу та держави в умовах конкуренції

Сьогодні доцільним стає перехід від використання суто конкурентних стратегій та стратегій кооперації на рівні співпраці й поєднання конкурентних переваг заради отримання взаємної довгострокової вигоди, синергетичного ефекту. На ринку освітніх послуг також сформувалися об'єктивні передумови переходу від суто конкурентної боротьби та різновекторної мотивації суб'єктів ринку освітніх, заснованої на отриманні короткострокової вигоди від надання чи отримання освітніх послуг, до партнерства як форми економічної взаємодії всіх акторів ринку освітніх послуг (рис. 2).

Відповідно до виявлених передумов можна сформулювати бажаний результат від використання такої форми економічної взаємодії на ринку освітніх послуг, а саме: задоволення потреб регіонального ринку праці кваліфікованими працівниками; мінімізація ризиків надання освітніх послуг; зниження витрат (на держзамовлення, на формування позитивного іміджу закладу освіти, на пошук фахівців); розподіл фінансово-економічної відповідальності; збільшення внутрішнього інвестування та капіталовкладень; підвищення ефективності господарської діяльності; впровадження інновацій відповідно до вимог часу (рівня технологічного розвитку економіки).

Проте, категорії партнерства як форми економічної взаємодії на ринку освітніх послуг в системі формування конкурентоспроможності закладів позашкільної музичної освіти не є достатньо дослідженими та обґрунтованими.

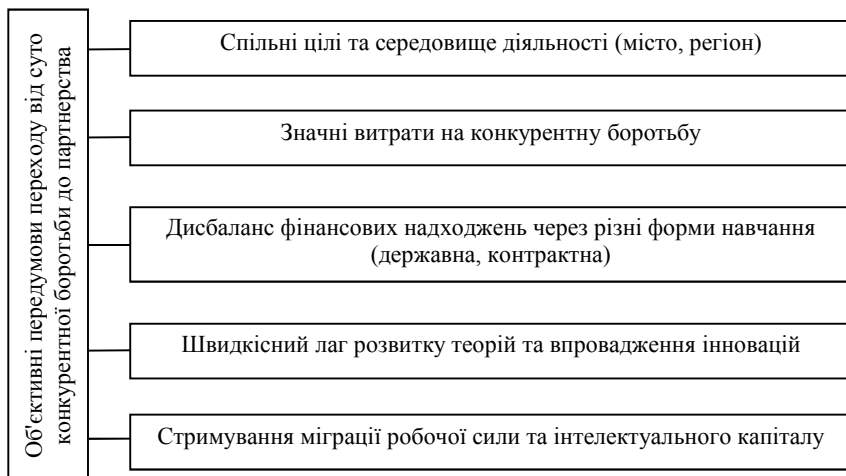


Рис. 2. Об'єктивні передумови переходу від конкурентної боротьби до партнерства на ринку освітніх послуг

Дані форми партнерства можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності закладів позашкільної музичної освіти шляхом забезпечення доступу до різноманітних можливостей для навчання, розвитку творчих здібностей та підвищення професійного рівня. Розглянемо їх більш детально.

Партнерство з музичними школами та консерваторіями. Укладання угод про співпрацю з іншими освітніми установами може допомогти обмінюватися досвідом, навчальними програмами та ресурсами. Наприклад, спільні майстер-класи, обмін викладачами або спільна організація концертів можуть підвищити престиж закладів та привернути більше учнів.

Партнерство з місцевими музичними організаціями та артистами. Співпраця з музичними організаціями, оркестрами, хорами та іншими артистами може створити можливості для учнів отримати практичний досвід та виступати перед аудиторією, що підвищить їхні навички та мотивацію.

Партнерство з бізнесом та спонсорами. Залучення бізнесових організацій, спонсорів і меценатів для фінансування музичних програм, придбання інструментів та устаткування може допомогти розширити можливості для учнів й підвищити рівень надання послуг.

Партнерство з громадськими організаціями та владою. Співпраця з громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування може допомогти забезпечити підтримку та визнання для закладів музичної освіти на рівні місцевої громади або регіону.

Міжнародне партнерство. Залучення до міжнародних освітніх проєктів, обмін викладачами та студентами з іншими країнами може розширити горизонти для учнів та підвищити рівень професійної підготовки.

Партнерство з міжнародними музичними фестивалями та конкурсами. Співпраця з відомими музичними фестивалями та конкурсами може стати чудовою можливістю для учнів виступати на міжнародній арені, зарекомендувати себе та здобути цінний досвід.

Партнерство з освітніми платформами та онлайн-ресурсами. Співпраця з платформами для онлайн-навчання або музичними ресурсами в Інтернеті може допомогти розширити аудиторію та надати доступ до навчальних матеріалів в будь-який час і в будь-якому місці.

Партнерство з місцевими культурними центрами та мистецькими організаціями. Співпраця з культурними центрами може допомогти організувати спільні мистецькі заходи, виставки та концерти, що підвищить впізнаваність і привабливість закладу музичної освіти.

Партнерство з батьківськими асоціаціями та громадськими організаціями. Взаємодія з батьківськими асоціаціями та громадськими організаціями може допомогти залучити підтримку і фінансові ресурси для розвитку програм й проєктів в закладі музичної освіти.

Партнерство з регіональними та міжнародними музичними артистами. Співпраця з відомими музикантами й артистами може допомогти організувати майстер-класи, лекції та спеціальні заходи для учнів, що сприятиме їхньому професійному розвитку.

Партнерство з приватними музичними школами та студіями. Співпраця з приватними музичними школами та студіями може допомогти розширити навчальні можливості, обмінюючись програмами навчання, організовуючи спільні заходи і розвиваючи спеціалізовані програми.

Партнерство з музичними видавництвами та компаніями. Співпраця з музичними видавництвами може допомогти у наданні доступу до сучасних нотних збірок, методичних матеріалів та інших ресурсів, що сприяє підвищенню якості навчання.

Партнерство з місцевими та національними музичними організаціями. Співпраця з музичними організаціями може включати участь у спільних проєктах, організацію концертів, фестивалів та інших культурних заходів, що дозволяє створювати нові можливості для учнів.

Партнерство з місцевими підприємствами та громадськими організаціями. Співпраця з місцевими підприємствами та громадськими організаціями може допомогти організувати спонсорські програми, стипендіальні фонди та інші ініціативи для підтримки учнів і розвитку закладу.

Партнерство з місцевими школами та іншими освітніми установами. Співпраця з місцевими школами може включати організацію музичних заходів, обмін досвідом та ресурсами, а також спільні навчальні програми для учнів.

Представлені форми партнерства можуть допомогти позашкільним музичним закладам підвищити їхню привабливість, розширити можливості для учнів та забезпечити конкурентні переваги на ринку освітніх послуг.

Також дані форми партнерства можуть стати ефективними інструментами для підвищення конкурентоспроможності закладів позашкільної музичної освіти шляхом розширення можливостей навчання, підвищення якості послуг і створення сприятливого середовища для творчого розвитку учнів.

Висновок. Партнерство є важливим елементом для підвищення конкурентоспроможності закладів позашкільної музичної освіти. Різноманітні форми співпраці з музичними установами, бізнесом, громадськими організаціями та іншими суб'єктами створюють унікальні можливості для розвитку і розширення можливостей для учнів. Шляхом партнерства, заклади музичної освіти можуть отримати доступ до нових ресурсів, фінансової підтримки та експертної допомоги, що сприяє підвищенню якості навчання та створенню сприятливого середовища для творчого розвитку здобувачів.

Таким чином, ефективне партнерство в системі позашкільної музичної освіти є необхідним кроком для досягнення успіху та забезпечення стабільної позиції на ринку освітніх послуг. Партнерство в системі позашкільної музичної освіти є вагомим фактором, що сприяє підвищенню якості навчання, розвитку творчих здібностей учнів та збільшенню їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Різновекторні форми співпраці з іншими освітніми установами, культурними та бізнес-організаціями створюють унікальні

можливості для збагачення навчального процесу, розширення інтересів і поглиблення знань учнів. Партнерство сприяє створенню музичного середовища, де кожен учень може розкрити свій творчий потенціал та досягти успіху у своїй музичній кар'єрі. Отже, активна взаємодія між різними сторонами системи позашкільної музичної освіти є важливою складовою успішного навчального процесу та розвитку музичної культури в цілому.

Література

1. Булеев І. П. Досвід структурування промисловості розвинених країн та можливість його використання в Україні. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 3-29.
2. Бутенко Н. В. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки на засадах партнерства. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 1. С. 36-42.
3. Бутенко Н. В. Розвиток партнерства в національній економіці: монографія. Київ: ІЕП НАН України, 2015. 358 с.
4. Бушкова В. В., Бондар Ю. А., Сиборова О. Л. Аналіз ринку перекладу та супутніх лінгвістичних послуг. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2020. № 1 (28). С. 180-191.
5. Колодинський С. Б., Гуцалюк О. М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179-199. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199).
6. Крамський С. О., Гуцалюк О. М., Аблязова Н. Р., Мальцев М. М. Використання проектного менеджменту як інноваційно-енвайронментального підходу в системі підготовки фахівців з економіки та управління науково-технічною сферою. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3 (73). С. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-88-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-88-96).
7. Лещенко Г. А., Бондар Ю. А., Кирстя А. В. Соціально-економічний розвиток науково-дослідної діяльності закладів вищої освіти. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 87-94. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).87-93](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).87-93).
8. Наволокіна А. С. Модель партнерства університету, бізнесу та держави в умовах конкуренції. Європейські перспективи сенсу життя: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 11 травня 2018 р.). Запоріжжя: КПУ, 2018. С. 168-169.
9. Чухрай Н., Хотей Н., Патора Р. Партнерський маркетинг у постачанні: світовий і вітчизняний досвід. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2004. № 499. С. 339-346.
10. Etzkowitz H. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. Routledge, 2010. 176 p.

References

1. Bulieiev, I. P. (2012). Dosvid strukturuvannia promyslovosti rozvynenykh krain ta mozhlyvist yoho vykorystannia v Ukraini [The experience of structuring the in-

dustry of developed countries and the possibility of its use in Ukraine]. *Stratehiia i mekhanizmy rehuliuвання promysloвого rozvytku – Strategy and mechanisms of regulation of industrial development*, pp. 3-29 [in Ukrainian].

2. Butenko, N. V. (2014). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky na zasadakh partnerstva [Increasing the competitiveness of the national economy on the basis of partnership]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 15 (1), pp. 36-42 [in Ukrainian].

3. Butenko, N. V. (2015). Rozvytok partnerstva v natsionalnii ekonomitsi [Development of partnership in the national economy]. Kyiv: IIE of NAS of Ukraine. 358 p. [in Ukrainian].

4. Bushkova, V. V., Bondar, Iu. A., Syborova, O. L. (2020). Analiz rynku perekladu ta suputnykh linhvistychnykh posluh. [Market analysis of translation and related linguistic services]. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu – Bulletin of the East European University of Economics and Management. Cherkasy*, 1 (28), pp. 180-191 [in Ukrainian].

5. Kolodynskyi, S. B., Hutsaliuk, O. M. (2022). Tekhnolohichni parky yak tsentry ekonomichnogo zrostantia ukraïnskykh pidpryemstv [Technological parks as centers of economic growth of Ukrainian enterprises]. *Visnyk pisljadiplomnoi osvity. Serii: Sotsialni ta povedinkovi nauky – Bulletin of postgraduate education. Series: Social and behavioral sciences*, 22 (51), pp. 179-199. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199) [in Ukrainian].

6. Kramskyi, S. O., Hutsaliuk, O. M., Abliazova, N. R., Maltsev, M. M. (2023). Vykorystannia proiektynoho menedzhmentu yak innovatsiino-envaironmentalnoho pidkhotu v systemi pidhotovky fakhivtsiv z ekonomiky ta upravlinnia naukovotekhnichnoiu sferoiu [The Use of Project Management as an Innovative and Environmental Approach in the System of Training Specialists in Economics and Management of the Scientific and Technical Sphere]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (73), pp. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-88-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-88-96) [in Ukrainian].

7. Leshchenko, H. A., Bondar, Iu. A., Kyrstia, A. V. (2022). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok naukovo-doslidnoi diialnosti zakladiv vyshchoi osvity [Socio-Economic Development of Research Activities of Institutions of Higher Education]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (42), pp. 87-93. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).87-93](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).87-93) [in Ukrainian].

8. Navolokina, A. S. (2018). Model partnerstva universytetu, biznesu ta derzhavy v umovakh konkurentsii [A model of university, business and state partnership in conditions of competition]. *Yevropeïski perspektvyv sensu zhyttia [European perspectives on the meaning of life]*: Proceedings of the International Science and Practice Conference. (pp. 168-169). Zaporizhzhia, KPU [in Ukrainian].

9. Chukhrai, N., Khotai, N., Patora, R. (2004). Partnerskyi marketynh u postachanni: svitovyi i vitchyznianiý dosvid [Partner marketing in supply: global and domestic experience]. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of the Lviv Polytechnic National University*, 499, pp. 339-346 [in Ukrainian].

10. Etzkowitz, H. (2010). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. Routledge. 176 p.

Надійшла до редакції 14.11.2023 р.

І. В. Пасечник, здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня
вищої освіти

ORCID 0009-0005-5935-2347

e-mail: pasechnic.iya@gmail.com,

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

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО НАУКОВОГО ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО- ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЗАШКІЛЬНИХ МИСТЕЦЬКИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ

У період масових кризових явищ, які переживає, в даний час, весь світ, зокрема, у економіко-виробничій, науково-педагогічній, гуманітарній, соціальній, демографічній та багатьох інших сферах суспільного життя, достатньо актуальною стає проблема розвитку позашкільної освіти – підготовки молодого покоління до життя в майбутньому. Свідоме українське суспільство зацікавлене в громадянах, здатних самостійно, активно діяти, приймати рішення, керуватись проєктним мисленням.

В сучасному світі розвиток освітньої сфери вимагає постійного оновлення та інноваційного підходу до навчання та виховання. Особливо важливою є роль позашкільних мистецьких освітніх закладів у формуванні творчої та культурно-мистецької компетентності учнів, розвитку їхнього таланту та творчого потенціалу.

Інноваційно-проєктна діяльність в цих закладах відіграє ключову роль у досягненні поставленої мети, сприяючи впровадженню новаторських підходів і методик, які сприяють розвитку учнівської творчості та самореалізації.

Вивчення представленого науково-дослідницького проєкту спрямоване на ретельний аналіз та наукове обґрунтування теоретичних підходів до інноваційно-проєктної діяльності в позашкільних мистецьких освітніх закладах на засадах економічного розвитку.

Наукове обґрунтування теоретико-методичних основ проєктної діяльності у середній школі та позашкільній освіті представлено у працях видатних вітчизняних вчених: І. Беха, О. Коберника,

В. Кременя, С. Кримського, Н. Ничкало, О. Пехоти, В. Сидоренка та деяких інших.

Теоретичні положення щодо проєктно-технологічного підходу в діяльності учасників освітнього процесу закладів позашкільної освіти (ЗПО) розглядається у працях С. Русової та досліджено сучасними українськими науковцями О. Биковською, С. Кучер, Т. Сущенко та ін.

Водночас на сьогодні ця проблематика залишається далеко не вичерпаною. Існує низка питань, що потребують ґрунтовних наукових розробок.

Мета дослідження полягає в розкритті сутності та особливостей інноваційного процесу в контексті мистецької освіти, виявленні ключових теоретичних підходів до розвитку інноваційної діяльності й розробці рекомендацій для практичного впровадження інновацій у позашкільні мистецькі освітні заклади.

Значущість дослідження обумовлена необхідністю пошуку та впровадження ефективних методів навчання і виховання в позашкільних мистецьких освітніх закладах у контексті швидкого технологічного прогресу й змін у суспільстві. Новий науковий пошук розширює розуміння процесів інноваційного розвитку в освітній галузі, зосереджуючись на специфіці позашкільної мистецької освіти.

Результати дослідження допоможуть впроваджувати інноваційні підходи та методики у роботу позашкільних мистецьких освітніх закладів для підвищення якості навчання та розвитку творчих здібностей учнів. Даний дослідницький проєкт має стратегічне значення для подальшого розвитку позашкільної мистецької освіти та підвищення її впливу на культурно-творчий розвиток суспільства.

У науковій літературі немає точного і загальноприйнятого визначення дефініції «проєкт» («progetto» – італійською, «projet» – французькою, «projest» – німецькою та «project» – англійською) – для означення освітнього навчального прийому.

Ми вважаємо найбільш актуальним розуміння проєкту сформульоване О. Коберником: «Проєкт – це спеціально організований вчителем і самостійно виконуваний учнями комплекс дій, що завершується результатом, створенням творчого продукту» [5].

Саме таке тлумачення проєкту відкриває широкі можливості для його використання в освітньому процесі. Тому, задля досягнення такого результату, потрібно навчити учнів самостійно мислити, знаходити та вирішувати проблеми, залучаючи знання з різ-

них галузей, уміння прогнозувати результати і можливі наслідки різних варіантів рішення, здатність встановлювати причинно-наслідкові зв'язки [2].

У наш час метод проєктів стає інтегрованим компонентом розробленої й структурованої інноваційно-проєктної системи позашкільної освіти. І суть його залишається незмінною – поєднання академічних знань із прагматичними. Метод проєктів спрямований на самостійну діяльність учнів. Самостійна творча робота виконується учнями або групою учнів під керівництвом (за допомогою) вчителя.

У дослідженні теоретико-методичних основ дизайн-підготовки С. Кучер наголошує, що: «проєктування стало невід'ємною частиною вчителя технологій, оскільки проєктна технологія домінує нині в означеній галузі освіти. Саме тому у процесі виконання проєктів творчого характеру з різних дисциплін (основ композиції, основ дизайну, художньої обробки матеріалів, декоративно-прикладного мистецтва) майбутній вчитель технологій може опанувати метод дизайн-мислення. В найбільш загальному плані процес рішення задачі з точки зору дизайн-мислення складається з наступних кроків: розуміння; фокус; ідеї; прототип; тест. При виконанні проєктів учні проходять зазначені етапи, виконуючи певні завдання» [7].

Проєктування як вид діяльності, що: «синтезує в собі елементи ігрової, навчально-пізнавальної, ціннісно-орієнтаційної, предметно-перетворювальної, професійно-трудової, комунікативної, теоретичної та практичної діяльності має бути націлене на створення виробів і послуг, що володіють об'єктивною й суб'єктивною новизною і мають особистісну та суспільну значущість» [5].

Стосовно характерних особливостей проєктного підходу до навчання І. Єрмаков акцентує, що: «Ідеальний проєкт той, для виконання якого необхідні знання з різних галузей, що дають змогу розв'язати цілий комплекс проблем» [4].

У позашкільній освіті «принцип самостійності і активності особистості полягає у забезпеченні такої психолого-педагогічної атмосфери, яка сприяє виявленню, а також розвитку й реалізації учнями пізнавальної самостійності, творчої активності, прояву обдарованості і таланту у навчально-виховній діяльності та у позанавчальний час».

Тому, «особлива роль належить методиці позашкільної освіти, що базується на застосуванні компетентнісного підходу, де в зміст освіти інтегровані такі основні компетентності особистості,

як пізнавальна, практична, творча і соціальна. Розробка такої методики пов'язана з приведенням змісту позашкільної освіти у відповідність до сучасних вимог і визначенням таких організаційних форм і методів, дидактичних засобів, які сприяють розв'язанню завдань навчання, виховання, розвитку, соціалізації підростаючого покоління» [8].

Позашкільна освіта має захистити та підтримати дитину, і тому, «свою діяльність педагог спрямовує на пробудження дослідницької активності дітей не заради їхнього одностороннього вдосконалення з певної галузі знань. Навпаки, поглиблення знань сприяє розвитку інтересу до інших напрямків науки, техніки, мистецтва, вихованню широкої всебічної культури» [10].

Стаття 18 Закону України «Про позашкільну освіту» встановлює, що позашкільна освіта здійснюється диференційовано відповідно до індивідуальних можливостей, інтересів, нахилів, здібностей вихованців, учнів і слухачів з урахуванням їх віку, психофізичних особливостей, стану здоров'я у різноманітних організаційних формах, серед яких дистанційна робота, котра зараз стала найактуальнішою у всіх складових сучасної української освіти (вищій, післядипломній, професійно-технічній, загальносередній, дошкільній, позашкільній та ін.) [11].

Виклики сьогодення продиктували нові умови. Позашкільля об'єдналося й за сприяння Міжнародної асоціації позашкільної освіти (МАПО) і кафедри позашкільної освіти Інженерно-педагогічного факультету НПУ імені М.П. Драгоманова спільно з представниками Болгарії, Казахстану, Литви, Польщі, України, Чехії було запроваджено Міжнародний проект «Дистанційне навчання у позашкільній освіті» (International projekt «E-Learning in After-School Education»). Задля організації дистанційного навчання в системі позашкільної освіти. У межах проекту його учасники презентуватимуть свої успіхи і напрацювання з дистанційного навчання за різними напрямками позашкільної освіти у будь-якій формі (відео-, фото-, аудіо, графічна, текстова інформація заняття, лекції, семінару, уроку, консультації тощо) [2].

На даний час, завдяки поширенню світового педагогічного досвіду, метод проєктів відроджується та розвивається в українській освіті, доповнюються його теоретичні й концептуальні положення. Розроблена та впроваджується «Концепція позашкільної освіти», що базується на засадах особистісно-орієнтованого, системного підходів до виховання особистості.

Теоретичні підходи до наукового обґрунтування інноваційно-проектної діяльності позашкільних мистецьких освітніх закладів можуть включати різні теорії та концепції, які допомагають розуміти природу і сутність інновацій у цьому контексті.

Формування економічних підходів та їх взаємодія з розвитком інноваційно-проектної діяльності позашкільних мистецьких освітніх закладів стає базовою основою для провадження і реалізації ґрунтовних наукових досліджень у цій сфері (див. рисунок).

<input type="checkbox"/>	Антропологічний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Інституційний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Культурологічний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Гуманітарний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Педагогічний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Психолого-педагогічний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Соціально-психологічний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Когнітивний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Інтердисциплінарний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Екологічний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Економічний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Управлінський	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Технологічний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Креативний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Комунікативний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Соціальний конструктивізм	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Трансформаційний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ситуативний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Гендерний	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Системний	<input type="checkbox"/>

Рисунок. Базові теоретичні підходи до наукового обґрунтування інноваційно-проектної діяльності позашкільних мистецьких освітніх закладів

Джерело: авторська розробка.

Запропоновані підходи можуть використовуватися як теоретико-методична база для наукового обґрунтування інноваційно-проектної діяльності в позашкільних мистецьких освітніх закладах і допомагати в розумінні її значення та можливих наслідків.

Також ці підходи можуть доповнити й розширити теоретичну основу для економічного розвитку інноваційно-проектної діяльності в позашкільних мистецьких освітніх закладах, що сприятиме глибшому аналізу її сутності та механізмів реалізації, зокрема, в розробці ефективних стратегій і методик впровадження інновацій.

Інноваційно-проектна діяльність відіграє важливу роль у сучасному розвитку, враховуючи швидкі зміни технологій і суспільних потреб. Для впровадження інноваційних проєктів існують різні підходи, які можна класифікувати за вище представленими векторами.

Успішне впровадження інноваційних проєктів може бути досягнутим за допомогою адаптивного підходу, який передбачає гнучку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі та постійне вдосконалення. Кожен з цих підходів може бути використаний окремо або комбінуватися залежно від конкретної ситуації та стратегічних цілей організації (див. таблицю).

Крім вищенаведених підходів, існують інші аспекти, які можуть впливати на інноваційно-проектну діяльність. Наприклад, орієнтація на ефективне управління процесом інноваційного проєкту, включаючи планування, контроль та оцінку результатів, є ключовим аспектом успішного впровадження інновацій.

Таблиця

Загальна характеристика підходів до інноваційно-проектної діяльності

№ з/п	Підхід	Характеристика
1	2	3
1	Антропологічний	Аналізує взаємодію між культурними, історичними та соціальними чинниками у формуванні інноваційного середовища
2	Інституційний	Вивчає роль інституційних факторів, таких як правова база, управління та політична підтримка, у формуванні інноваційно-проектної діяльності в освітніх закладах
3	Культурологічний	Висвітлює роль мистецтва та культури в освіті, а також важливість інновацій у вдосконаленні цього процесу. Цей підхід дозволяє розуміти, як інновації можуть впливати на культурний розвиток і творчість учнів

Закінчення таблиці

1	2	3
4	Гуманітарний	Зосереджується на розвитку творчих та емоційних аспектів особистості через мистецьке навчання та впровадження інновацій
5	Педагогічний	Аналізує методи та стратегії навчання та виховання в позашкільних мистецьких освітніх закладах і розглядає можливість їх вдосконалення за допомогою інноваційних підходів
6	Психолого-педагогічний	Досліджує психологічні аспекти навчання та виховання в контексті інноваційного процесу
7	Соціально-психологічний	Вивчає вплив інновацій на психологічний та соціальний розвиток учнів, їх мотивацію та самореалізацію
8	Когнітивний	Розглядає психологічні та когнітивні аспекти сприйняття, розуміння та використання інновацій у навчанні й творчості
9	Інтердисциплінарний	Аналізує можливості співпраці та взаємодії різних дисциплін для створення інноваційних педагогічних підходів
10	Екологічний	Враховує вплив інноваційної діяльності на оточуюче середовище та можливість впровадження екологічно збалансованих методів навчання
11	Економічний	Розглядає інновації у контексті їх економічної ефективності та впливу на фінансове становище позашкільних мистецьких освітніх закладів
12	Управлінський	Аналізує процес управління позашкільними мистецькими освітніми закладами з урахуванням впровадження інноваційних методів і стратегій
13	Технологічний	Розглядає використання технологій у навчальному процесі та можливості їх інтеграції в інноваційну діяльність
14	Креативний	Аналізує роль і стимулювання творчості та креативності в інноваційних процесах позашкільних мистецьких освітніх закладів
15	Комунікативний	Вивчає ефективність комунікації між учасниками освітнього процесу у контексті впровадження інновацій
16	Соціальний конструктивізм	Аналізує роль соціального середовища і спільної діяльності у створенні нових знань та інновацій
17	Трансформаційний	Розглядає інноваційні процеси як засіб для трансформації освітньої системи та покращення її якості
18	Ситуативний	Вивчає взаємодію між освітніми процесами та конкретними ситуаціями, у яких вони відбуваються, з урахуванням контексту і специфіки мистецького навчання
19	Гендерний	Досліджує різноманітність гендерних перспектив і вплив гендеру на інноваційні процеси в освітній сфері
20	Системний	Розглядає позашкільні мистецькі освітні заклади як складову частину більшої системи освіти. Цей підхід дозволяє аналізувати взаємозв'язки між елементами системи, включаючи інноваційні процеси

Також важливо враховувати ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю і розробляти стратегії їх управління. Інноваційні проекти часто поєднані з великим ризиком, оскільки вони можуть стикатися з технічними, фінансовими, ринковими та організаційними викликами.

Отже, враховуючи різноманітні підходи та аспекти інноваційно-проектної діяльності, важливо ретельно аналізувати специфіку кожного проекту та вибирати оптимальні стратегії для його успішної реалізації.

Висновки. Врахування економічних факторів вимагає від позашкільних мистецьких закладів розробки стратегічних планів, що охоплюють як поточні, так і майбутні потреби закладу. Це допоможе створити фундамент для стабільного інноваційного розвитку.

Заклади мистецької освіти повинні активно використовувати різноманітні джерела фінансування, такі як гранти, спонсорська підтримка та партнерство з приватним сектором, для забезпечення реалізації інноваційних проектів. Важливо проводити аналіз ризиків перед початком інноваційних проектів та розробляти стратегії їх управління, щоб мінімізувати можливі фінансові й організаційні втрати. Співпраця з іншими освітніми установами, бізнес-середовищем і громадськими організаціями може значно збільшити шанси на успішну реалізацію інноваційних проектів шляхом обміну ресурсами та досвідом.

Доцільно встановити критерії успіху для інноваційних проектів і систематично оцінювати їх результати для забезпечення ефективного використання ресурсів та коригування стратегій, якщо це необхідно. Створення умов для розвитку творчого потенціалу викладачів і учнів є важливим аспектом успішної інноваційної діяльності позашкільних мистецьких закладів.

Враховуючи ці аспекти, позашкільні мистецькі освітні заклади можуть стати центрами інноваційного розвитку, які відповідатимуть на сучасні виклики та сприятимуть розвитку мистецтва і культури. Загальною метою впровадження економічних підходів є створення сприятливого середовища для розвитку та реалізації інноваційних проектів у сфері мистецтва й освіти, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності та впливу на суспільство.

Література

1. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Використання видів та методів планування при реалізації проектів. *Економічні, соціальні та інформаційні механізми*

формування та вдосконалення системи управління проектами: монографія. Київ: НАПН України ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. С. 318-337.

2. Дьяченко М. Методика керівництва проектами з художньо-естетичного напрямку в закладах позашкільної освіти. *Європейська проектна культура в Україні: стан, проблеми, перспективи*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 29-30 травня 2020 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 69-72.

3. Гуцалюк О. М., Головіна О. І., Козловцева В. А. Формування інноваційної інфраструктури національної економіки в умовах глобалізації та інтеграції. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 381-487. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-56>.

4. Єрмаков І. Г. Метод проектів у контексті життєвих результатів діяльності в системі соціальної та життєвої практики учнів. Частина І. *Постметодика*. 2016. № 2. С. 24-34.

5. Коберник О. М., Сидоренко В. К. Методика трудового навчання: проектно-технологічний підхід: навчальний посібник. Умань: КопіЦентр, 2007. 204 с.

6. Крамський С. О., Гуцалюк О. М., Аблязова Н. Р., Мальцев М. М. Використання проектного менеджменту як інноваційно-енвіронментального підходу в системі підготовки фахівців з економіки та управління науково-технічною сферою. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3 (73). С. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-88-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-88-96).

7. Кучер С. Л. Теоретичні і методичні засади неперервної дизайн підготовки майбутніх учителів технологій: дис.... на здобуття наук. ступеня д-ра педагогічних наук: спец. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Кривий Ріг, 2018.

8. Проект «Концепція позашкільної освіти». Міністерство освіти і науки України, 2019. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadskeobgovorennya/2019/10/22/kontsepsiya-rozvitku-pozashkilnoi-osviti.docx>.

9. Смірнова О. О. Методичні основи проектної діяльності у закладі позашкільної мистецької освіти. *Освітньо-науковий простір*. 2021. № 1. С. 82-89.

10. Сущенко Т. І. Позашкільна педагогіка: навчальний посібник. Київ: ІСДО, 1996. 144 с.

11. Про позашкільну освіту: Закон України від 22.06.2000 р. № 1841-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text>.

References

1. Bondar, Iu. A., Lehinkova, N. I. (2021). Vykorystannia vydiv ta metodiv planuvannia pry realizatsii proektiv [The use of types and methods of planning in the implementation of projects]. *Ekonomichni, sotsialni ta informatsiini mekhanizmy formuvannia ta vdoskonalennia systemy upravlinnia proektamy* [Economic, social and informational mechanisms of formation and improvement of the project management system]. (pp. 318-337). Kyiv. DZVO "University of Management of education" of NAS of Ukraine [in Ukrainian].

2. Diachenko M. (2020). Metodyka kerivnytstva proiektamy z khudozhno-estetychnoho napriamu v zakladakh pozashkilnoi osvity [Methodology of managing projects in the artistic and aesthetic direction in out-of-school education institutions]. *Yevropeiska proiektna kultura v Ukraini: stan, problemy, perspektivy* [European project culture in Ukraine: state, problems, prospects]: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (pp. 69-72). Zaporizhzhia, ZNU [in Ukrainian].

3. Hutsaliuk, O. M., Holovina, O. I., Kozlovitseva, V. A. (2019). Formuvannia innovatsiinoi infrastruktury natsionalnoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsii ta intehtatsii [Formation of innovative infrastructure of the national economy in conditions of globalization and integration]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 33, pp. 381-487. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-56> [in Ukrainian].
4. Yermakov, I. H. (2016). Metod proektiv u konteksti zhyttievtykh rezultativ dialnosti v systemi sotsialnoi ta zhyttievoi praktyky uchniv. Chastyna I [The method of projects in the context of life results of activities in the system of social and life practice of students. Part I]. *Postmetodyka – Postmethodology*, 2, pp. 24-34 [in Ukrainian].
5. Kobernyk, O. M., Sydorenko, V. K. (2007). Metodyka trudovoho navchannia: proektno-tehnolohichni pidkhid [Methodology of labor training: project-technological approach]. Uman, Copy Center. 204 p. [in Ukrainian].
6. Kramskiy, S. O., Hutsaliuk, O. M., Abliazova, N. R., Maltsev, M. M. (2023). Vykorystannia proiektnoho menedzhmentu yak innovatsiino-envaironmentalnoho pidkhotodu v systemi pidhotovky fakhivtsiv z ekonomiky ta upravlinnia naukovo-tehnichnoiu sferoiu [The Use of Project Management as an Innovative and Environmental Approach in the System of Training Specialists in Economics and Management of the Scientific and Technical Sphere]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (73), pp. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-88-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-88-96) [in Ukrainian].
7. Kucher, S. L. (2018). Teoretychni i metodychni zasady neperervnoi dizain pidhotovky maibutnykh uchyteliv tekhnolohii [Theoretical and methodical principles of continuous design training of future technology teachers]. *Doctor's thesis*. Kryvyi Rih [in Ukrainian].
8. Proiekt «Kontseptsiia pozashkilnoi osvity» [Project "Concept of after-school education"]. (2019). *Ministry of Education and Science of Ukraine*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadskeobgovorennia/2019/10/22/koncepta-rozvitku-pozashkilnoi-osviti.docx> [in Ukrainian].
9. Smirnova, O. O. (2021). Metodychni osnovy proektnoi diialnosti u zakladi pozashkilnoi mystetskoï osvity [Methodical bases of project activity in the institution of extracurricular art education]. *Osvitno-naukovi prostir – Educational and scientific space*, 1, pp. 82-89 [in Ukrainian].
10. Sushchenko, T. I. (1996). Pozashkilna pedahohika [Extracurricular pedagogy]. Kyiv, ISDO. 144 p. [in Ukrainian].
11. Pro pozashkilnu osvitu: Zakon Ukrainy vid 22.06.2000 r. № 1841-III [On extracurricular education: Law of Ukraine dated June 22, 2000 No. 1841-III]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 14.11.2023 р.

АНОТАЦІЇ

Бойко О. В., Гаврилова Н. В., Щепка О. В. *Економічні та фінансові ризики діяльності корпоративних інтегрованих структур у контексті розвитку безпекового і маркетингового менеджменту інтеграційних процесів.* – С. 49.

У статті доведено доцільність застосування концептуальних положень теорії життєздатності соціально-економічних систем у сфері функціонування та розвитку інтегрованих структур. Досліджено суть категорій інтеграційних та дезінтеграційних процесів, в результаті чого підкреслено одночасну їх протилежність та належність одне одному.

Доведено, що продуктом збалансування інтеграційно-дезінтеграційних процесів виступають життєздатні інтеграційні структури, властивості об'єднання елементів яких визначаються широким спектром рушійних сил внутрішнього та зовнішнього джерел утворення, також, ключових невизначеностей. Забезпечується життєздатність інтегрованої структури за умов дотримання: балансу інтересів, раціональності структури та сумісності її елементів між собою, видами діяльності, ефективності диверсифікації ризиків та диференціації ресурсів, узгодженості внутрішньої структури і зовнішніх викликів, відсутності перенавантаження системи та перевищення інтенсивності одних процесів над іншими, державного регулювання соціально-економічних трансформацій, впровадження реформ.

Констатовано, що щільність життєздатних інтеграційних структур на територіальну одиницю визначає однорідність її економічного простору та раціональність забезпечення добробуту суспільства. Визначено, що генерований синергетичний ефект інтегрованих структур акумулює дохідність, перерозподіл якої демонструє вагомість їх бюджетоутворюючої ролі. Запропоновано досліджувати факторне середовище, що обумовлює рівень життєздатності інтегрованих структур, за допомогою діаграми аналізу ключових факторів.

Ключові слова: економічні ризики, корпоративне управління, корпоративна інтеграція, корпоративні інтеграційні процеси, маркетинговий менеджмент, акціонерні товариства, корпоративні підприємства.

Гончар В. В., Трушкіна Н. В., Якушев О. В. *Розвиток корпоративно-інтеграційного процесу об'єднань підприємств в умовах трансформацій і змін.* – С. 3.

У статті досліджуються види, значення та процеси корпоративної інтеграції, їх вплив на формування та розвиток корпоративно-інтеграційного середовища. Розглянуто основні причини гальмування такого девелопменту, створення інтегрованих корпоративних структур і механізмів, їх особливості та значення для стабілізації економіки України в умовах трансформаційних змін.

Дослідження інтеграційних процесів, їх природи, економічного значення дало можливість узагальнити теоретичні визначення самої суті інтеграції та її видів, підкреслити, що в умовах сучасного розвитку економіки однією із форм розвитку інтеграції є створення інтегрованих корпоративних структур. Інтегровані корпоративні структури є ефективною формою консолідації інвестиційних ресурсів, наукомістких технологій і виробничого капіталу, тобто є найоптимальнішою організаційною формою реалізації інноваційного процесу.

Формування інтегрованих корпоративних структур в Україні може стати одним з інструментів протидії іноземним конкурентам, створення великих експортоорієнтованих структур, які можуть вкладати інвестиції у підприємства су-

міжних галузей з метою гарантованого їх забезпечення сировиною, збуту продукції, наповнення внутрішнього ринку вітчизняною продукцією; консолідація фінансових ресурсів підприємств, стабілізації, соціального стану в регіонах економічної присутності компаній з огляду на створення нових робочих місць збільшення бази оподаткування через завантаження наявних і розгортання нових виробництв їхньої капіталізації.

Ключові слова: корпоративна інтеграція, корпоративно-інтеграційні процеси, корпоративне управління, об'єднання підприємств, кластерна структура, мережева структура, інтегровані корпоративні структури, трансформація, зміни, конкурентоспроможність, ефективність.

Григораш С. Ю. *Теоретичні підходи до визначення економічної сутності корпоративного управління інтеграцією промислових підприємств та об'єднань.* – С. 135.

У роботі розширено класифікаційну систему видів інтеграції та інтеграційних об'єднань промислових підприємств. Схематично представлено різновиди інтеграційних структур за формою об'єднання потенціалу.

Виокремлено ознаки, за якими можна характеризувати інтеграційні об'єднання підприємств. Надано характеристику організаційних форм диверсифікованих інтеграційних об'єднань акціонерних промислових підприємств.

Досліджено стратегічні альянси та визначення особливостей інтеграції сфер діяльності при різних формах об'єднання промислових підприємств. Проведено порівняльний аналіз інтеграції сфер діяльності при різних формах об'єднання промислових підприємств.

Узагальнено та систематизовано організаційно-економічні форм утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. Визначено особливості здійснення процесу інтеграції сфер діяльності при різних формах об'єднання підприємств.

Ключові слова: корпоративне управління, корпоративна інтеграція, корпоративні інтеграційні об'єднання, акціонерні товариства, промислові підприємства.

Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В. Український С. С. *Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства.* – С. 59.

У статті досліджено необхідність удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства та підвищення його економічної ефективності з допомогою використання неекономічних важелів впливу, аналіз застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства.

Визначено, що дослідження в галузі інноваційних підходів до створення ефективної, стимулюючої та адаптивної системи підготовки і стимулювання менеджерів є важливою складовою розвитку сучасного управління організаціями.

Розглянуто можливості застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства та використано зарубіжний досвід стимулювання працівників, що може бути корисним для впровадження в різних сферах бізнесу та управління персоналом, а особливо на промислових підприємствах. Розглянуто систему преміювання всіх працівників, як основних, так і додаткових, що може стати потужним інструментом стимулювання та підвищення загальної

мотивації на підприємстві, проаналізовано існуючу систему стимулювання та визначено її сильні та слабкі сторони.

Визначено, що використання інноваційних методів стимулювання персоналу значно покращить ефективність та мотивацію колективу, проте є важливим, щоб інноваційні методи стимулювання були гнучкими та враховували різноманітність потреб та особливостей працівників, а також регулярно оцінювати ефективність впроваджених заходів та адаптувати їх з урахуванням змін в організаційному середовищі.

Доведено, що системне управління є актуальною потребою ефективності управління і результативності діяльності сучасного підприємства в цілому. Місце технології управління в системі управління персоналом підприємства представлено в контексті структурної схеми організації, адже технології управління можуть впливати на різні аспекти управління персоналом підприємства та бути вбудовані в різні рівні організаційної структури. Важливим є інтегрування технологій для оптимізації процесів та підвищення ефективності управління персоналом.

Ключові слова: інноваційні підходи, система підготовки менеджерів, кадровий потенціал, розвиток персоналу, стимулювання праці, промислове підприємство.

Коцюрба О. Ю., Сибірцев В. В., Мельник Т. А. *Фінансова самодостатність територіальних громад та механізми її забезпечення в умовах децентралізації.* – С. 119.

Статтю присвячено питанням обґрунтування доцільності вдосконалення механізмів посилення фінансової самодостатності територіальних громад та конкретизації шляхів активізації таких процесів. Результати дослідження доводить, що продовження повноважень органів місцевого самоврядування з адміністрування місцевих податків і зборів, а також посилення контролю за їх надходженнями допоможе мобілізувати додаткові надходження для місцевих бюджетів, які не використовуються з певних причин. Оновлення механізму горизонтального вирівнювання податкової спроможності місцевих бюджетів дозволить мінімізувати прогалини між делегованими повноваженнями та фінансовими ресурсами. Удосконалення механізму муніципальних запозичень сприятиме розширенню прав громад на доступ до інвестиційних ресурсів, а нормалізація інституційних рамок допоможе завершити реформу децентралізації.

Ключові слова: фінансова самодостатність, територіальна громада, механізми, місцевий бюджет, децентралізація, місцевий розвиток, місцеві податки, доходи, видатки, нормативно-правова база.

Кравченко М. С., Коловоротний С. А., Штало О. В. *Економічні детермінанти стратегічного управління інтеграційними та диверсифікаційними процесами корпоративних підприємств.* – С. 105.

У роботі окреслено інструменти для горизонтальної, вертикальної і конгломератної диверсифікації та формування рекомендацій для побудови корпоративної інтегрованої системи, які корпоративні системи матимуть змогу використовувати у своїй діяльності.

У дослідженні висвітлено важливість диверсифікаційної діяльності в умовах сьогодення, охарактеризовано основні її інтеграційні прояви в діяльності корпоративних систем у торговельній діяльності. Представлено ключові альтернативи під час вибору видів стратегії (непов'язаної, комбінованої та зв'язаної стратегії)

диверсифікації) та визначено основні чинники, які варто враховувати під час їх вибору. Охарактеризовано ключові інструменти та особливості реалізації вертикальної, горизонтальної та конгломератної диверсифікацій, технологічної, економічної для корпоративних торговельних мереж у торгівлі.

З'ясовано необхідність поділу корпоративної інтегрованої системи на підсистеми стратегічного та оперативного управління. Представлено та охарактеризовано основні інструменти провадження диверсифікаційної діяльності. Зокрема охарактеризовано переваги та недоліки у започаткуванні нового напрямку бізнесу в межах діючого підприємства, злиття та/чи поглинання капіталу, створення стратегічних партнерств та/чи нових організацій, застосування франчайзингу, інвестування тощо. Визначено, що питання взаємно злагодженого, збалансованого, ефективного функціонування всіх елементів корпоративної інтегрованої системи безпосередньо корелюється з модернізацією моделей управління в корпоративних системах, що є напрямком для подальших досліджень.

Ключові слова: стратегічне управління, корпоративна інтеграція, диверсифікаційні процеси, корпоративні підприємства, економічний розвиток.

Лінь Ц. *Економічний аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору в Україні.* – С. 147.

Стаття присвячена дослідженню комплексного економічного аналізу умов формування та функціонування корпоративного сектору в Україні.

Визначено, що корпоративні юридичні особи відіграють важливу роль у національній економіці та мають значний вплив на розвиток і процвітання суспільства.

Прискорення змін середовища та умов господарювання, зростання динамічності вимог та потреб споживачів, ускладнення конкурентної боротьби, обмежена можливість прогнозування на тривалому інтервалі часу, вимагають від підприємств пошуку нових шляхів та інструментів забезпечення ефективної та економічно безпечної діяльності.

Дослідження показують, що корпоративні підприємства генерують великі обсяги капіталу та інвестують його в різні сектори економіки, залучаючи капітал до інших підприємств і сприяючи сталому економічному розвитку.

Акціонерна форма організації підприємництва дозволяє збільшити дієвість інструментарію розвитку інтеграційних відносин через можливість утворення різних комбінацій розподілу прав контролю за активами, консолідованими бізнес-процесами, конкурентним позиціонуванням та реалізацією стратегії корпоративних інтеграційних об'єднань господарських товариств.

Ключові слова: корпоративна інтеграція, корпоративний сектор, інтеграційні процеси, корпоративні підприємства, акціонерні товариства, корпоративні інтеграційні процеси.

Літвяк А. В. *Партнерство як форма економічної взаємодії на ринку освітніх послуг.* – С. 201.

У статті розглянуто роль партнерства як ефективного інструменту в системі формування конкурентоспроможності закладів позашкільної музичної освіти на сучасному ринку освітніх послуг. Через аналіз різноманітних форм партнерства з музичними установами, бізнесом, громадськими організаціями та іншими суб'єктами, публікація висвітлює переваги такого підходу для підвищення якості навчання, розширення можливостей для учнів та забезпечення стабільної позиції закладів музичної освіти на ринку.

Проаналізовано важливість партнерства як стратегічного інструменту для підвищення конкурентоспроможності закладів позашкільної музичної освіти. Через вивчення актуальних тенденцій у галузі сучасної освіти та інноваційному розвитку, наукова праця висвітлює різноманітні аспекти партнерства з іншими установами, музичними організаціями, бізнесом і громадськими організаціями.

Зосереджуючись на взаємодії між різними суб'єктами, розглянуто можливість для розширення навчальних програм, підвищення якості освіти та створення сприятливого середовища для розвитку талановитих музикантів і вокалістів. Акцентована увага на важливості співпраці між різними учасниками освітнього процесу для досягнення успішних результатів у позашкільній музичній освіті.

Результати дослідження підтверджують потребу у партнерстві, економічній взаємодії та співпраці між різними сторонами системи освіти для досягнення успіху та ефективного розвитку сучасної музичної освіти.

Ключові слова: конкурентоспроможність, партнерство, економічна взаємодія, ринок освітніх послуг, заклад освіти, позашкільна музична освіта, STEM-освіта.

Микитенко В. В., Амоша О. О. *Управління забезпеченням соціальної відповідальності в системі розподіленої генерації.* – С. 32.

Розкрито й деталізовано змістовність комплексу правил із управління забезпеченням соціальної відповідальності при розбудові та реалізації проєктів енергосистем із елементами розподіленої генерації, до складу якого включено: взаємодію з громадськістю; забезпечення безпеки та здоров'я населення; створення робочих місць та розвиток місцевої економіки; охорону довкілля і середовища життєдіяльності; сприяння регіональному соціальному розвитку; прозорість і обов'язкова звітність. Окреслено основні проблеми та перешкоди на шляху реалізації завдань щодо управління забезпеченням соціальної відповідальності (фінансові виклики; технічні обмеження; обмежений доступ до джерел енергії; регуляторні виклики та нормативно-правові перешкоди; досягнення енергетичної безпеки та надійності функціонування; економічні виклики та проблеми; низька громадська освіченість), що дозволило сформулювати відповідний комплекс механізмів, важелів та регуляторів задля їх елімінації. Визначено основні види соціальної відповідальності суб'єктів управління у сфері розподіленої генерації: екологічна; нормативно-правова (юридична); соціальна взаємодія з громадськістю; створення робочих місць та розвиток місцевої економіки; охорона довкілля; сприяння соціальному розвитку; корпоративна соціальна відповідальність; прозорість та звітність; взаємодія з місцевими органами влади; сприяння енергоефективності та освіти. Розроблено алгоритм управлінських дій із забезпечення соціальної відповідальності в системі розподіленої генерації замкнутого типу за сімома етапами, перевагами якого є: систематизація та комплексність; залучення до реалізації стратегії зацікавлених сторін; опрацьованість процедур за підготовчим етапом; розробленість антикорупційної програми; передбачення і прогнозування імовірних екологічних наслідків; постійний моніторинг та адаптація процедур алгоритму; формування етичної культури в системі управління проєктом розподіленої генерації.

Ключові слова: соціальна відповідальність; енергосистема з елементами розподіленої генерації; види соціальної відповідальності; алгоритм управлінських дій замкнутого типу.

Оу В. *Критеріальний підхід до визначення оцінки ефективності інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань.* – С. 170.

У статті досліджено формування теоретико-методичних засад та критеріїв для оцінки ефективності інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. Визначено, що інноваційний розвиток є важливим елементом успішної стратегії для корпоративних інтеграційних об'єднань, дозволяючи їм адаптуватися до змінного середовища та досягати стабільного та сталого розвитку. Проведено аналіз наукових поглядів дослідників щодо критеріїв оцінки інноваційної діяльності, що ґрунтується на визначенні ефективності шляхом порівняння ефектів (результатів) інноваційної діяльності з витратами, пов'язаними з інноваційним процесом і виробництвом інноваційної продукції.

Визначено, що оцінка рівня ефективності інноваційної діяльності корпоративних інтеграційних об'єднань є управлінською функцією, спрямованою на вивчення фінансово-економічної ситуації, специфіки діяльності, аналіз інноваційного процесу та побудову висновків на основі отриманої комплексної інформації. Досліджено, що комплексне оцінювання інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань включає розгляд різних аспектів цього процесу з метою отримання повної картини ефективності та його впливу на стратегічні цілі об'єднань. Сформовано оцінку інноваційного розвитку корпоративних підприємств, яка базується на різних критеріях, які відображають різні аспекти їхньої діяльності та результатів інноваційних зусиль, ці критерії можуть використовуватися окремо або у поєднанні для комплексної оцінки інноваційного розвитку корпоративних підприємств.

Слід зазначити, що стандартна система оцінки інновацій та розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань допомагає сформулювати ефективні та конкурентоспроможні стратегії сприяння стабільному та успішному розвитку цих об'єднань. Доведено, що загалом стандартна система оцінки інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань визначає складність та диверсифікованість методів оцінки, наголошуючи на практичних результатах та соціальній відповідальності в контексті інноваційного розвитку.

Ключові слова: інновації, інноваційне управління, інноваційна діяльність, управління інноваційною діяльністю, інноваційний розвиток, економічна стратегія, корпоративне управління, корпоративна інтеграція, корпоративні інтеграційні об'єднання.

Пасечник І. В. *Формування економічних підходів до наукового обґрунтування інноваційно-проектної діяльності позашкільних мистецьких освітніх закладів. – С. 211.*

У сучасному світі розвиток мистецької освіти вимагає впровадження інноваційних підходів, які базуються на науковому обґрунтуванні та ефективному використанні ресурсів. Розглянуто формування економічних підходів до наукового обґрунтування інноваційно-проектної діяльності в позашкільних мистецьких освітніх закладах. Досліджено ключові аспекти таких підходів, зокрема, стратегічне планування, фінансове забезпечення, управління ризиками, співпрацю та партнерство, оцінку результатів і підтримку творчого потенціалу.

Визначено, що з розвитком освітніх систем особлива увага приділяється інноваційним підходам у мистецькій освіті. Особливої уваги набуває формування економічних стратегій для наукового обґрунтування інноваційно-проектної діяльності в позашкільних мистецьких освітніх закладах.

На основі аналізу сучасних тенденцій та передового досвіду зроблено висновки щодо ефективних стратегій формування економічних підходів, спрямованих на забезпечення успішного впровадження інноваційних проєктів у сфері мистецької освіти.

Наукові доробки мають важливе значення для практиків у освітній галузі, адміністраторів і дослідників закладів позашкільної мистецької освіти, оскільки надають цінний внесок у розуміння ефективних стратегій розвитку мистецької освіти через інновації, що відкривають нові можливості для вдосконалення навчальних процесів й підвищення якості освіти в цій сфері.

Ключові слова: інноваційно-проєктна діяльність, позашкільна мистецька освіта, заклад мистецької освіти, економічний розвиток, STEM-освіта.

Петченко М. В., Бугасва М. В. *Законодавче забезпечення державного регулювання інноваційно-проєктної діяльності освітніх закладів в Україні в контексті економічного розвитку та конкурентоспроможності.* – С. 88.

У статті розкриті питання впровадження інноваційно-проєктної діяльності в процесі економічної взаємодії та розвитку конкурентоспроможності кластеризації з участю закладів освіти. Авторами досліджено роль освітніх установ у формуванні інноваційного середовища в кластерних структурах та їх внесок у зміцнення конкурентоспроможності регіонів. Проаналізовано підходи до інтеграції освіти з економікою через реалізацію проєктів та ініціатив, спрямованих на створення інноваційних продуктів та послуг. Дослідження базується на аналізі практичного досвіду впровадження інновацій в кластеризованих галузях, а також на огляді наукових джерел з цієї теми.

Звідний підхід щодо інтеграції освіти з економікою в контексті кластеризації сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку інноваційних ідей та їх подальшої комерціалізації. У роботі детально розглядаються інструменти та методи, які можуть бути застосовані закладами освіти для підтримки інноваційних проєктів у межах кластерів. Висвітлюються також можливі перешкоди та виклики, з якими можуть зіткнутися освітні установи під час реалізації таких ініціатив, а також шляхи їх подолання. Розглянуто тенденції розвитку законодавчого забезпечення державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, а також створення сприятливого інституційно-правового середовища для функціонування суб'єктів інноваційного процесу. Визначено основні закони України, що регламентують інноваційну діяльність та її державне регулювання. Обґрунтовано доцільність удосконалення законодавчої бази із запровадження та нормального функціонування моделі інноваційного розвитку в Україні. Проаналізовано недосконалість створеної законодавчої бази регулювання інноваційної діяльності в Україні, запропоновано шляхи вдосконалення регулювання інноваційної діяльності в умовах соціально-економічної нестабільності.

Результати дослідження допоможуть розширити розуміння процесів взаємодії між освітою та економікою в контексті розвитку кластеризації та мають практичне значення для управління кластерами та розвитку економічної взаємодії в регіоні.

Ключові слова: державне регулювання, інноваційно-проєктна діяльність, освітні заклади, економічний розвиток, конкурентоспроможність, економічна взаємодія.

Сиволоп Ю. Ю. *Економічна природа та сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому огляді.* – С. 188.

Стаття присвячена аналізу економічної природи та сутності маркетингового менеджменту через призму наукового огляду. В роботі розглядаються ключові аспекти та підходи до визначення маркетингового менеджменту, включаючи його роль у стратегічному управлінні, орієнтацію на ринок та споживача, а також використання наукових методів у маркетингових дослідженнях та практиці.

У статті також виокремлюються різні підходи до формування маркетингового менеджменту та їх вплив на ефективність управління маркетинговими процесами у сучасному бізнес-середовищі.

Проаналізовано наукові підходи до формування маркетингового менеджменту, узагальнено дефініції вчених і науковців щодо економічної сутності категоріального поняття «маркетингового менеджменту», аргументовано акцентування значення поняття «маркетинговий менеджмент».

Автор наводять висновки про важливість маркетингового менеджменту для успішного функціонування та розвитку підприємств у сучасних умовах глобалізації та конкурентної боротьби.

Дана наукова праця є корисним джерелом для дослідників, менеджерів та здобувачів, які цікавляться проблемами маркетингового управління та стратегічного розвитку підприємств.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, стратегічне управління, концепція організації маркетингового менеджменту, маркетинговий управлінський процес, інтеграція, корпоративні підприємства.

Ус Г. О., Колодинський С. Б. *Модель структури менеджменту бізнес-процесів у закладах освіти з позицій економічної взаємодії, розвитку інноваційності та конкурентоспроможності.* – С. 77.

Інтеграція у світовий освітній простір вимагає певних вимог до системи управління закладів освіти, яка до тепер істотно не змінювалася, хоча сучасна діяльність надання освітніх послуг проблемно накладається на традиційну структуру навчання. Це змушує керівництво закладів освіти змінювати методи і принципи управління діяльністю з використанням нових методів аналізу та структурно-динамічного підходу до вдосконалення системи управління.

Мета: розглянути питання побудови моделі структури бізнес-процесів управління якості надання освітніх послуг.

Методи: структурно-динамічний підхід, стратегічний аналіз у системі управління.

Результати: моделювання бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг починається з вибору пріоритетів розвитку, з яких слід вибрати шляхи їх перекладу в більш конкретні показники, які необхідно використовувати при розробці стратегічного розвитку діяльності закладів освіти.

Висновки: побудова моделі структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг з використанням структурно-динамічного підходу може бути застосована для створення системи управління якістю надання освітніх послуг.

Ключові слова: бізнес-процеси, архітектура системи управління, організаційно-економічні відносини, заклади освіти, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, економічна взаємодія.

Чень М. *Розробка методичного підходу та рекомендації щодо формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів.* – С. 160.

Стаття присвячена розробці методичного підходу та наданню фахових рекомендацій для формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів у сучасному бізнес-середовищі. В роботі висвітлюються ключові аспекти корпоративних інтеграцій, такі як стратегічне планування, управління змінами, фінансовий аналіз, управління ризиками та комунікації.

Дослідження базується на аналізі наукових робіт у галузі стратегічного управління та корпоративних інтеграцій, а також на практичному досвіді впровадження корпоративних інтеграцій у різних компаніях. Автором пропонується використання систематичного підходу до розробки та впровадження економічної стратегії корпоративних інтеграцій, що сприятиме підвищенню ефективності цих процесів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Запропоновано конкретні рекомендації та інструменти для успішного впровадження стратегічних змін та досягнення конкурентної переваги через корпоративні інтеграції. Стаття може бути корисною для керівників підприємств, менеджерів з управління стратегічними процесами, консультантів у галузі стратегічного управління та всіх зацікавлених у питаннях корпоративних інтеграцій та економічної стратегії.

Ключові слова: економічна стратегія, корпоративні інтеграційні процеси, корпоративна інтеграція, корпоративне управління, стратегічне управління, акціонерні товариства.

Череватський Д. Ю., Бойко О. В. *Енергетичний парадокс, пов'язаний з наданням безкоштовного вугілля працівникам вугільної галузі.* – С. 23.

Актуальність дослідження обумовлює його належність до тематики цілей сталого розвитку, зокрема аналізу матеріальних та енергетичних потоків у ході виробництва.

Метою роботи є доведення наявності на вугільних підприємствах України енергетичного парадоксу у вигляді більш високого впливу на загальне енергоспоживання шахт пов'язаних з персоналом енергетичних витрат, ніж ресурсів, що спожиті в технологічній сфері шахти.

Оригінальним є урахування в складі загальних витрат енергетичних ресурсів вугільного підприємства властивих персоналу шахт енергетичних ресурсів, які у вигляді безкоштовного вугілля надаються на побутові потреби.

Методи дослідження: загальнонаукові (аналізу, синтезу, абстрагування та ін.) у поєднанні з методом багатофакторного експерименту Бокса-Вілсона.

На підставі перебору варіантів завдання чинників за планом-матрицею багатофакторного експерименту доведено, що зміни норм енергетичних витрат, пов'язаних із наданням робітникам шахт безкоштовного вугілля, більш сильно впливають на загальне споживання підприємством енергетичних ресурсів, ніж енергетичні витрати технологічних споживачів.

Виявлення парадоксу є важливим в плані підвищення економічної ефективності діяльності вуглевидобувних підприємств і вугільної галузі України в цілому. До того ж зазначене є демонстрацією економічних ефектів інституціональної природи, які є наслідками соціальної політики.

Ключові слова: вугільне підприємство, шахта, витрати, енергетичні ресурси, енергетичний парадокс, безкоштовне вугілля, персонал.

ABSTRACTS

Boiko O. V., Havrylova N. V., Shchepka O. V. *Economic and Financial Risks of Corporate Integrated Structures in the Context of the Development of Security and Marketing Management of Integration Processes.* – P. 49.

The article proves the expediency of applying the conceptual provisions of the theory of the viability of social and economic systems in the sphere of functioning and development of integrated structures. The essence of the categories of integration and disintegration processes is investigated, as a result of which simultaneous emphasis is given to their opposites and belonging to each other. It is proved that the product of the integration of integration-disintegration processes is the viable integration structures, the properties of which the elements of the union are determined by a wide range of driving forces of the internal and external sources of education, as well as of key uncertainties. The integrity of the integrated structure is ensured while respecting: the balance of interests, the rationality of the structure and the compatibility between its elements, activities, the effectiveness of diversification of risks and resource differentiation, the coherence of the internal structure and external challenges, the absence of overloading the system and exceeding the intensity of certain processes over others, the state regulation of socioeconomic transformations, reforms.

It is stated that the density of viable integration structures on the territorial unit determines the homogeneity of its economic space and the rationality of ensuring the welfare of society. Excess of the rates of intensity of integration processes over the rates of disintegration in the context of the concept of viability forms the margin of reliability and stability of the integrated structures. The development of an integrated structure is determined by the strength of the motivation of unification and establishment of links, the potential for self-sustained reproduction in the economic space, the ability to generate a synergistic effect from integration, the type of management model. The basic risks of the functioning of the integrated structures are formed, respectively: the hierarchy of the structure of their construction, the coherence between the chosen model of functioning, development and internal and external factors, the nature of interaction with the external environment, the correspondence of the goals of association with the capabilities of the entities, expediency and timeliness of integration, the degree of achievement of the maximum possible complexity of the structure. By the number of integrated companies and activities, it has been proved that the structural complexity of integrated structures is only increasing with time. It is determined that the generated synergy effect of integrated structures accumulates profitability, the redistribution of which demonstrates the significance of their budget-generating role. It is suggested to investigate the factor environment, which determines the level of viability of the integrated structures, using a key analysis factor analysis chart.

Keywords: economic risks, corporate management, corporate integration, corporate integration processes, marketing management, joint stock companies, corporate enterprises.

Chen M. *Development of a methodological approach and recommendations for the formation of an economic strategy for the implementation of corporate integration processes.* – P. 160.

The article is devoted to the development of a methodical approach and the provision of professional recommendations for the formation of an economic strategy for

the implementation of corporate integration processes in the modern business environment.

The work highlights key aspects of corporate integrations, such as strategic planning, change management, financial analysis, risk management, and communications. The research is based on the analysis of scientific works in the field of strategic management and corporate integrations, as well as on the practical experience of implementing corporate integrations in various companies.

The author proposes the use of a systematic approach to the development and implementation of the economic strategy of corporate integrations, which will contribute to increasing the efficiency of these processes and achieving the strategic goals of the enterprise. Specific recommendations and tools are offered for successfully implementing strategic changes and achieving competitive advantage through corporate integrations.

The article can be useful for business leaders, strategic process management managers, strategic management consultants, and anyone interested in corporate integration and economic strategy.

Keywords: economic strategy, corporate integration processes, corporate integration, corporate management, strategic management, joint stock companies.

Cherevatskyi D. Yu., Bojko O. V. *The Energy Paradox Associated with the Free Supply of Coal to Workers in the Coal Industry.* – P. 23.

The relevance of the research determines its belonging to the subject of the goals of sustainable development, in particular, the analysis of material and energy flows during production.

The purpose of the work is to prove the existence of an energy paradox at coal enterprises of Ukraine in the form of a higher impact on the mines total energy consumption energy costs related to personnel than resources consumed in the technological sphere of the mine.

It is original to take into account in the total costs of energy resources of a coal enterprise energy resources inherent to the personnel of mines, which are provided for household needs in the form of free fuel.

Research methods: general scientific (analysis, synthesis, abstraction, etc.) in combination with the method of the Box-Wilson multifactorial experiment.

On the basis of the multifactorial experiment plan-matrix, it is proved that changes in the norms of energy costs associated with the provision of free coal to mine workers have a greater impact on the overall consumption of energy resources by the enterprise than the energy costs of technological consumers.

Identifying the paradox is important in terms of increasing the economic efficiency of coal mining enterprises and the coal industry of Ukraine as a whole. In addition, the above is a demonstration of the economic effects of an institutional nature, which are the consequences of social policy.

Keywords: coal enterprise, mine, costs, energy resources, energy paradox, free coal, personnel.

Gonchar V. V., Trushkina N. V., Yakushev O. V. *The Corporate Integration process Development of Enterprises Associations in the Conditions of Transformations and Changes.* – P. 3.

The article examines the types, meanings and processes of corporate integration, their influence on the formation and development of the corporate integration environ-

ment. The main reasons for inhibiting such development, the creation of integrated corporate structures and mechanisms, their features and significance for the stabilization of the economy of Ukraine in the conditions of transformational changes are considered.

The study of integration processes, their nature, and economic significance made it possible to generalize theoretical definitions of the very essence of integration and its types, to emphasize that in the conditions of modern economic development, one of the forms of integration development is the creation of integrated corporate structures. Integrated corporate structures are an effective form of consolidation of investment resources, knowledge-intensive technologies and production capital, that is, they are the most optimal organizational form for implementing the innovation process.

The formation of integrated corporate structures in Ukraine can become one of the tools of counteraction to foreign competitors, the creation of large export-oriented structures that can make investments in enterprises of related industries in order to guarantee their supply of raw materials, sales of products, filling the domestic market with domestic products; consolidation of financial resources of enterprises, stabilization, social condition in the regions of economic presence of companies in view of the creation of new jobs, increase of the tax base through loading of existing and deployment of new productions of their capitalization.

It is worth noting that an important factor in the stabilization and growth of the competitiveness of the national economy is the improvement of the policy of state stimulation of the activities of corporations. State policy in the corporate sector should be aimed at supporting, establishing and operating integrated corporate structures, which would ensure the saturation of the domestic as well as the world commodity market, promote the integration of production and intellectual capital, expand the scope of participation in the international division of labour and transform them into full-fledged transnational companies

Keywords: corporate integration, corporate integration processes, corporate management, merger of enterprises, cluster structure, network structure, integrated corporate structures, transformation, changes, competitiveness, efficiency.

Hryhorash S. Yu. *Theoretical Approaches to Determining the Economic Essence of Corporate Management of the Integration of Industrial Enterprises and Associations.* – P. 135.

The work expands the classification system of types of integration and integration associations of industrial enterprises. Various types of integration structures are schematically presented according to the form of potential pooling. The features that can be used to characterize integration associations of enterprises are singled out.

The characteristics of the organizational forms of diversified integration associations of joint-stock industrial enterprises are given. Strategic alliances and determination of the features of integration of spheres of activity in various forms of association of industrial enterprises have been studied. A comparative analysis of the integration of spheres of activity with various forms of association of industrial enterprises was carried out.

The organizational and economic forms of formation of corporate integration associations are summarized and systematized. The specifics of the process of integration of spheres of activity in various forms of unification of enterprises have been determined.

Keywords: corporate management, corporate integration, corporate integration associations, joint-stock companies, industrial enterprises.

Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Tomareva-Patlakhova V. V., Ukrainskiy S. S. *Application of Innovative Approaches to Improve the System of Training and Stimulation of Managers in the Formation of Personnel Potential of an Industrial Enterprise.* – P. 59.

The article examines the need to improve the system of motivation of the company's personnel and increase its economic efficiency with the help of the use of non-economic levers of influence, the analysis of the use of innovative approaches to improve the system of training and stimulation of managers in the formation of the personnel potential of an industrial enterprise.

It was determined that research in the field of innovative approaches to the creation of an effective, stimulating and adaptive system of training and stimulation of managers is an important component of the development of modern management of organizations.

Possibilities of applying innovative approaches to improving the system of training and stimulating managers in the formation of personnel potential of an industrial enterprise were considered, and foreign experience in stimulating employees was used, which can be useful for implementation in various areas of business and personnel management, and especially at industrial enterprises. The bonus system for all employees, both primary and additional, was considered, which can become a powerful tool for stimulating and increasing general motivation at the enterprise, the existing incentive system was analyzed and its strengths and weaknesses were determined.

It was determined that the use of innovative methods of staff stimulation will significantly improve the efficiency and motivation of the team, however, it is important that innovative methods of stimulation are flexible and take into account the diversity of needs and characteristics of employees, as well as to regularly evaluate the effectiveness of implemented measures and adapt them taking into account changes in the organizational environment.

It has been proven that system management is an urgent need for management efficiency and effectiveness of modern enterprise as a whole. The place of management technology in the company's personnel management system is presented in the context of the organization's structural diagram, because management technologies can affect various aspects of the company's personnel management and be embedded in different levels of the organizational structure. It is important to integrate technologies to optimize processes and increase the efficiency of personnel management.

Keywords: innovative approaches, manager training system, personnel potential, personnel development, labor stimulation, industrial enterprise.

Kotsiurba O. Yu., Sybirtsev V. V., Melnyk T. A. *Financial Self-Sufficiency of Territorial Communities and Provision Mechanisms in Conditions of Decentralization.* – P. 119.

The article is paid to the issues of substantiating the expediency of improving the mechanisms for strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities and specifying ways to intensify such processes. The thesis proves that extending the powers of local governments to administer local taxes and fees, as well as strengthening the control over their revenues, will help to mobilize additional revenues for local budgets, which are not used for certain reasons. Updating the mechanism of horizontal equalization of the tax capacity of local budgets will minimize the gaps between delegated powers and financial resources. Improving the mechanism of municipal borrowing will help to expand the rights of communities to access investment resources, and normalizing the institutional framework will help to complete the decentralization reform.

Keywords: financial self-sufficiency, territorial community, mechanisms, local budget, decentralization, local development, local taxes, revenues, expenditures, regulatory and legal basis.

Kravchenko M. S., Kolovorotnyi S. A., Shatalov O. V. *Economic Determinants of Strategic Management of Integration and Diversification Processes of Corporate Enterprises.* – P. 105.

The work outlines tools for horizontal, vertical and conglomerate diversification and the formation of recommendations for building a corporate integrated system, which corporate systems will be able to use in their activities. The study highlighted the importance of diversification activities in today's conditions, characterized its main integration manifestations in the activities of corporate systems in trade activities.

The key alternatives when choosing types of strategy (unrelated, combined and related diversification strategies) are presented and the main factors that should be taken into account when choosing them are defined. The key tools and features of the implementation of vertical, horizontal and conglomerate diversification, technological and economic for corporate trade networks in trade are characterized. The necessity of dividing the corporate integrated system into subsystems of strategic and operational management is clarified. The main tools for carrying out diversification activities are presented and characterized.

In particular, the advantages and disadvantages of starting a new line of business within an existing enterprise, merging and/or taking over capital, creating strategic partnerships and/or new organizations, applying franchising, investing, etc., are characterized. It was determined that the issue of mutually coordinated, balanced, effective functioning of all elements of the corporate integrated system is directly correlated with the modernization of management models in corporate systems, which is a direction for further research.

Keywords: strategic management, corporate integration, diversification processes, corporate enterprises, economic development.

Lin Z. *Economic Analysis of the Conditions of Formation and Functioning of the Corporate Sector in Ukraine.* – P. 147.

The article is devoted to the study of a comprehensive economic analysis of the conditions for the formation and functioning of the corporate sector in Ukraine. It was determined that corporate legal entities play an important role in the national economy and have a significant impact on the development and prosperity of society.

Acceleration of changes in the environment and business conditions, increasing dynamism of consumer demands and needs, complication of competition, limited possibility of forecasting on a long time interval, require enterprises to find new ways and tools to ensure efficient and economically safe activities.

Research shows that corporate enterprises generate large amounts of capital and invest it in various sectors of the economy, attracting capital to other enterprises and contributing to sustainable economic development.

The joint-stock form of business organization makes it possible to increase the effectiveness of the toolkit for the development of integration relations through the possibility of forming various combinations of the distribution of control rights over assets, consolidated business processes, competitive positioning and implementation of the strategy of corporate integration associations of business companies.

Keywords: corporate integration, corporate sector, integration processes, corporate enterprises, joint-stock companies, corporate integration processes.

Litviak A. V. *Partnership as a Form of Economic Interaction in the Market of Educational Services.* – P. 201.

The article examines the role of partnership as an effective tool in the system of forming the competitiveness of out-of-school musical education institutions in the modern market of educational services.

Through the analysis of various forms of partnership with music institutions, businesses, public organizations and other subjects, the publication highlights the advantages of such an approach for improving the quality of education, expanding opportunities for students and ensuring a stable position of music education institutions in the market. The importance of partnership as a strategic tool for increasing the competitiveness of out-of-school music education institutions is analyzed.

Through the study of current trends in the field of modern education and innovative development, the research paper highlights various aspects of partnership with other institutions, music organizations, business and public organizations. Focusing on the interaction between different actors, opportunities for expanding educational programs, improving the quality of education and creating a favorable environment for the development of talented musicians and vocalists were considered. Emphasis is placed on the importance of cooperation between various participants in the educational process to achieve successful results in extracurricular music education.

The results of the study confirm the need for partnership, economic interaction and cooperation between various sides of the education system to achieve success and effective development of modern music education.

Keywords: competitiveness, partnership, economic interaction, educational services market, educational institution, extracurricular music education, STEM education.

Mykytenko V. V., Amosha O. O. *Management of Ensuring Social Responsibility in the System of Distributed Generation.* – P. 32.

The content of the set of rules for managing the provision of social responsibility in the development and implementation of power system projects with elements of distributed generation is disclosed and detailed, which includes: interaction with the public; ensuring the safety and health of the population; creation of jobs and development of the local economy; protection of the environment and living environment; promotion of regional social development; transparency and mandatory reporting. The main problems and obstacles on the way to the implementation of tasks related to the management of ensuring social responsibility are outlined (financial challenges; technical limitations; limited access to energy sources; regulatory challenges and normative legal obstacles; achieving energy security and operational reliability; economic challenges and problems; low public education), which made it possible to form an appropriate complex of mechanisms, levers and regulators for their elimination. The types of social responsibility of management subjects in the field of distributed generation are determined based on: environmental; regulatory (legal); social interaction with the public; creation of jobs and development of the local economy; environment protection; promotion of social development; corporate social responsibility; transparency and reporting; interaction with local authorities; promoting energy efficiency and education. An algorithm of management actions to ensure social responsibility in a closed-type distributed generation system has been developed in seven stages, the advantages of which are: systematization and complexity; involvement of stakeholders in the implementation of the strategy; development of procedures at the preparatory stage; development of the anti-corruption program; prediction and forecasting of probable environmental consequences; constant monitoring

and adaptation of algorithm procedures; formation of an ethical culture in the distributed generation project management system.

Keywords: social responsibility; power systems with elements of distributed generation; types of social responsibility; algorithm of management actions of a closed type.

Ou W. *Criterion Approach to Determining the Evaluation of the Effectiveness of the Innovative Development of Corporate Integration Associations.* – P. 170.

The article examines the formation of theoretical and methodological principles and criteria for evaluating the effectiveness of the innovative development of corporate integration associations. It was determined that innovative development is an important element of a successful strategy for corporate integration associations, allowing them to adapt to a changing environment and achieve stable and sustainable development. An analysis of the scientific views of researchers regarding the criteria for evaluating innovative activity, which is based on determining efficiency by comparing the effects (results) of innovative activity with the costs associated with the innovative process and the production of innovative products, was carried out.

It was determined that the assessment of the level of efficiency of innovative activity of corporate integration associations is a management function aimed at studying the financial and economic situation, specifics of activity, analyzing the innovation process and drawing conclusions based on the received comprehensive information. It has been studied that the comprehensive evaluation of the innovative development of corporate integration associations includes consideration of various aspects of this process in order to obtain a complete picture of the effectiveness and its impact on the strategic goals of the associations. An evaluation of the innovative development of corporate enterprises has been formed, which is based on various criteria that reflect various aspects of their activities and the results of innovative efforts, these criteria can be used separately or in combination for a comprehensive evaluation of the innovative development of corporate enterprises.

It should be noted that the standard system for evaluating innovation and development of corporate integration associations helps to formulate effective and competitive strategies for promoting the stable and successful development of these associations. It is proved that, in general, the standard system of evaluation of innovative development of corporate integration associations determines the complexity and diversification of evaluation methods, emphasizing practical results and social responsibility in the context of innovative development.

Keywords: innovations, innovative management, innovative activity, management of innovative activities, innovative development, economic strategy, corporate management, corporate integration, corporate integration associations.

Pasechnyk I. V. *Formation of Economic Approaches to Scientific Substantiation of Innovative Project Activities of Extracurricular Art Educational Institutions.* – P. 211.

In the modern world, the development of art education requires the introduction of innovative approaches based on scientific justification and effective use of resources. The formation of economic approaches to the scientific substantiation of innovative project activity in extracurricular art educational institutions is considered. The key aspects of such approaches are explored, in particular, strategic planning, financial support, risk management, cooperation and partnership, evaluation of results and support of creative potential.

It was determined that with the development of educational systems, special attention is paid to innovative approaches in art education. Special attention is paid to the formation of economic strategies for the scientific justification of innovative project activities in extracurricular art educational institutions.

Based on the analysis of modern trends and best practices, conclusions have been drawn regarding effective strategies for the formation of economic approaches aimed at ensuring the successful implementation of innovative projects in the field of art education.

Scientific developments are important for practitioners in the educational field, administrators and researchers of extracurricular art education institutions, as they provide a valuable contribution to the understanding of effective strategies for the development of art education through innovations that open up new opportunities for improving educational processes and improving the quality of education in this area.

Keywords: innovative project activity, extracurricular art education, art education institution, economic development, STEM education.

Petchenko M. V., Buhaiieva M. V. *Legislative Provision of State Regulation of Innovative Project Activities of Educational Institutions in Ukraine in the Context of Economic Development and Competitiveness.* – P. 88.

The article considers the issues of legal support of state regulation of innovation activity in Ukraine. The lack of legal framework in the innovation sector is a significant factor contributing to the formation and development of innovative activity and the effective use of the existing intellectual potential of the country and its regions. Many barriers exist in laws and regulations, which ultimately adversely affect the formation and development of an innovative climate in the state and its regions, taking into account socio-economic and political instability.

The purpose of the article is to study the degree of legislative provision of state regulation of innovation activity in Ukraine and the search for directions for its improvement in conditions of socio-economic instability. The author determines the basic Ukrainian laws which regulate the innovative activity in Ukraine. The paper substantiates the necessity of legislative framework improvement for the implementation and normal operation of the model of innovative development in Ukraine.

The drawbacks of the present legislative base of innovation activity regulation in Ukraine are analyzed. The article determines the main features of the innovative activity and the ways of implementation of innovative activity regulation. It was determined that regional legislation in the field of regulation of innovation activity may be more progressive than at the national level. In addition, it will not only complement it, but fill in the gaps, especially in terms of terminology, rights and responsibilities of the parties to the innovation process and in other issues related to the specific activity of innovation-integrated structures.

Keywords: state regulation, innovative project activity, educational institutions, economic development, competitiveness, economic interaction.

Syvolap Yu. Yu. *Economic Nature and Essence of the Concept of Marketing Management in a Scientific Review.* – P. 188.

The article is devoted to the analysis of the economic nature and essence of marketing management through the prism of a scientific review. The work considers key aspects and approaches to defining marketing management, including its role in strategic management, market and consumer orientation, as well as the use of scientific methods in marketing research and practice.

The article also singles out different approaches to the formation of marketing management and their impact on the effectiveness of management of marketing processes in the modern business environment. The scientific approaches to the formation of marketing management are analyzed, the definitions of scientists and scientists regarding the economic essentiality of the categorical concept of "marketing management" are summarized, the accentuation of the meaning of the concept of "marketing management" is argued.

The author draws conclusions about the importance of marketing management for the successful functioning and development of enterprises in modern conditions of globalization and competition. This scientific work is a useful source for researchers, managers and acquirers who are interested in the problems of marketing management and strategic development of enterprises.

Keywords: marketing management, strategic management, concept of marketing management organization, marketing management process, integration, corporate enterprises.

Us G. O., Kolodynskyi S. B. *A Model of the Structure of the Management of Business Processes in Educational Institutions from the Standpoint of Economic Interaction, the Development of Innovativeness and Competitiveness.* – P. 77.

Integration into the global education system expects definite changes in the system of management of a high education establishment. This system hasn't been changed although modern model of education services provision hasn't agreed with the traditional structure of education. It makes chief executive officers of a high education establishment choose management tools and means using new methods of analysis and structural and dynamic approach to management system improvement.

Aims and Objectives: To study the issue of modeling of business processes structure in education service quality management.

Methods: Structural and dynamic approach, strategic analysis in the system of management.

Results: Business processes modeling in education service quality management starts with the choice of development priority. It should be chosen the ways of their transformation into more definite indices which must be used in the strategic development of a high education establishment activity. *Conclusions:* The model of business processes structure in education service quality management taking into account structural and dynamic approach can be used to create the system of education service quality management.

Keywords: business processes, management system architecture, organizational and economic relations, educational institutions, innovative activity, competitiveness, economic interaction.

ЗМІСТ

Гончар В. В., Трушкіна Н. В., Якушев О. В. Розвиток корпоративно-інтеграційного процесу об'єднань підприємств в умовах трансформацій і змін	3
Череватський Д. Ю., Бойко О. В. Енергетичний парадокс, пов'язаний з наданням безкоштовного вугілля працівникам вугільної галузі	23
Микитенко В. В., Амоша О. О. Управління забезпеченням соціальної відповідальності в системі розподіленої генерації	32
Бойко О. В., Гаврилова Н. В., Щепка О. В. Економічні та фінансові ризики діяльності корпоративних інтегрованих структур у контексті розвитку безпекового і маркетингового менеджменту інтеграційних процесів	49
Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В. Український С. С. Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства	59
Ус Г. О., Колодинський С. Б. Модель структури менеджменту бізнес-процесів у закладах освіти з позицій економічної взаємодії, розвитку інноваційності та конкурентоспроможності	77
Петченко М. В., Бугасва М. В. Законодавче забезпечення державного регулювання інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів в Україні в контексті економічного розвитку та конкурентоспроможності	88
Кравченко М. С., Коловоротний С. А., Шаталов О. В. Економічні детермінанти стратегічного управління інтеграційними та диверсифікаційними процесами корпоративних підприємств	105
Kotsiurba O. Yu., Sybirtsev V. V., Melnyk T. A. Financial Self-Sufficiency of Territorial Communities and Provision Mechanisms in Conditions of Decentralization	119
Григораш С. Ю. Теоретичні підходи до визначення економічної сутності корпоративного управління інтеграцією промислових підприємств та об'єднань	135
Лінь Ц. Економічний аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору в Україні	147
Чень М. Розробка методичного підходу та рекомендацій щодо формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів	160
Оу В. Критеріальний підхід до визначення оцінки ефективності інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань	170
Сиволап Ю. Ю. Економічна природа та сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому огляді	188
Літвяк А. В. Партнерство як форма економічної взаємодії на ринку освітніх послуг	201
Пасечник І. В. Формування економічних підходів до наукового обґрунтування інноваційно-проектної діяльності позашкільних мистецьких освітніх закладів	211

Наукове видання

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ:
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**
ЧУМАЧЕНКІВСЬКІ ЧИТАННЯ

Збірник наукових праць

Мовою оригіналу

*Оригінал-макет підготовлено у відділі інформатизації
наукової діяльності ІЕП НАН України*

Відповідальний за випуск *В. І. Ляшенко*

Підп. до друку 21.12.2023. Формат 60x84/16.

Ум. друк. арк. 14,0. Обл.-вид. арк. 15,0.

Тираж 350 прим. Замовлення № 1526.

ІЕП НАН України.

03057, м. Київ, вул. Марії Капніст, 2.