

ISSN (PRINT) 2307-2318

ISSN (ONLINE) 2707-9899

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ЕКОНОМІКА
і ОРГАНІЗАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ**

**ECONOMICS AND
ORGANIZATION OF
MANAGEMENT**

ЖУРНАЛ

Засновано у 2007 р.

Випуск № 3 (47) • 2022

Вінниця • 2022

УДК 338.24(045)

З а с н о в н и к: Донецький національний університет імені Василя Стуса

В и д а в е ц ь: Донецький національний університет імені Василя Стуса

Друкуються за рішенням Вченої Ради ДонНУ імені Василя Стуса (протокол № 1 від 02.11.2022 р.)

Р е д а к ц і й н а к о л е г і я:

Козловський С. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса (головний редактор)

Антонюк Л. Л. – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Київського національного університету імені Вадима Гетьмана

Безгін К. С. – д-р екон. н., професор, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса (заступник головного редактора)

Брич В. Я. – д-р екон. н., професор, директор Навчально-наукового інституту інноваційних освітніх технологій Західноукраїнського національного університету

Дороніна О. А. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

Житгар М. О. – д-р. екон. н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи в Міжнародний європейський університет

Іонін Є. Є. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу та аудиту Донецького національного університету імені Василя Стуса

Лактіонова О. А. – д-р екон. н., професор, державний експерт експертної групи з питань вищої освіти і освіти дорослих директорату фахової передвищої, вищої освіти Міністерства освіти і науки України

Левченко О. М. – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Центральноукраїнського національного технічного університету

Лісогор Л. С. – д-р екон. н., професор, головний науковий співробітник відділу соціальної політики Національного інституту стратегічних досліджень

Орхова Т. В. – д-р екон. н., професор, декан економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса

Мищук Г. Ю. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування

Савченко М. В. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса

Ушенко Н. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри фінансів та економіки Київського університету імені Бориса Грінченка

Хаджинов І. В. – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Донецького національного університету імені Василя Стуса

Шаульська Л. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Захарієв А. (Zahariev A.) – доктор з економіки, професор, декан факультета, Господарська академія імені Д. А. Ценова (Болгарія)

Польовчик Я. (Polowczyk J.) – доктор наук з управління, професор Університету економіки і бізнесу (Польща)

Москардіні А. (Moscardini A.) – доктор математики, професор Університету Нортумбрії (Велика Британія)

Шолтєс М. (Šoltés M.) – доктор філософії, декан економічного факультету Кошицького технічного університету (Словаччина)

Рязанов М. Р. – аспірант (технічний секретар редакційної колегії)

Засновано у 2007 р., свідоцтво КВ № 22679-12579ПР. Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з економічних наук наказом Міністерства освіти і науки України № 241 від 09.03.2016 р.

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020 р. науковому фаховому журналу «Економіка і організація управління» присвоєно **категорію «Б»**.

Періодичність видання: 4 рази на рік.

Адреса редакції: 21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21 e-mail: ecoman-period.div@donnu.edu.ua

Офіційний сайт: <http://jeou.donnu.edu.ua/index>

Електронна версія журналу в Національній бібліотеці ім. В.І. Вернадського: <http://nbuv.gov.ua/j-tit/oieu>

ISSN (Print) 2307-2318 ISSN (online) 2707-9899

© Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| <i>Антонюк В.П., Миценко І.М.</i> | 4 |
| ВІЙНА В УКРАЇНІ ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ЦИВІЛІЗАЦІЙНИЙ КОНФЛІКТ: ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ | |
| <i>Якімова Н.С., Марценюк О.В., Байдін С.В.</i> | 18 |
| КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ПАРАДИГМИ РЕГУЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ МОДЕЛЕЙ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПРАЦІ | |
| <i>Бей Г.В.</i> | 31 |
| УПРАВЛІНСЬКІ ПИТАННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ | |
| <i>Герило В.М.</i> | 41 |
| ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | |
| <i>Клочковський О.В., Гуцол Д.С.</i> | 47 |
| МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | |
| <i>Роповський Ю., Роповський Т.</i> | 57 |
| RESEARCH OF EXPEDIENCY OF USE OF NEW AND KEPT CARS BY MEANS OF MS POWER BI | |
| <i>Таранич О.В., Винниченко А.А., Таранич А.В.</i> | 62 |
| СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ІЗ ВРАХУВАННЯМ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ | |
| <i>Томчук В.В., Капуша А.Г.</i> | 75 |
| БАЛАНС ЯК ФОРМА ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ | |
| <i>Юрчишена Л.В., Прищак М.Р.</i> | 84 |
| ПОДАТКОВІ НОВАЦІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ НАДХОДЖЕННЯ ПДВ ДО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ | |
| <i>Омельченко Т.</i> | 94 |
| КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ | |
| <i>Урдуханов Р.І.</i> | 104 |
| СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ | |
| <i>Яценко В.В.</i> | 114 |
| ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ | |
| <i>Дороніна О.А., Лабунський В.Б.</i> | 126 |
| УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАСІБ ЗНИЖЕННЯ КОНФЛІКТОГЕННОСТІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН | |
| <i>Алярова А.В.</i> | 135 |
| РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-СФЕРІ | |
| <i>Страшко В.І.</i> | 146 |
| МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ | |

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.1

UDC 331.5.024.5:331.548

JEL: D03, E24, I21, J24, O15

Антонюк В.П.

доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2100-7343>

Миценко І.М.

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна
ORCID: 0000-0002-2749-5117

**ВІЙНА В УКРАЇНІ ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ЦИВІЛІЗАЦІЙНИЙ КОНФЛІКТ:
ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ЕКОНОМІКУИ ТА ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ**

Досліджено сутність розв'язаної Росією війни в Україні та визначено її глобальний цивілізаційний характер, обумовлений розбіжністю стратегічних векторів розвитку обох країн. Систематизовано втрати людського потенціалу України в ході війни внаслідок: убивств та поранень військових і цивільного населення під час боїв, полону, окупації та обстрілів; підвищення смертності від поранень, загострення хронічних захворювань, стресів та неможливості своєчасної медичної допомоги; вимушеної міграція біженців від війни за кордон і можливої їх інтеграції в країни переміщення; примусової депортації українців до Росії. Внаслідок цих втрат населення України може скоротитися на 20-30%. Визначено, що під впливом війни також відбуваються процеси, які створюють нові якості людського потенціалу: остаточна історична самоідентифікація українського суспільства як окремого від Росії народу; подолання комплексу меншовартості українців; суттєве зростання соціальної згуртованості нації; підвищення рівня знань, кваліфікації та креативності населення; реальне наближення України до Європейського Союзу у правовій та побутовій площині. Використання цих нових якостей сприятимуть подоланню негативних наслідків війни і відновленню країни.

Ключові слова: війна, глобальна нестабільність, цивілізаційний конфлікт, втрати людського потенціалу, нові якості людського розвитку.

**THE WAR IN UKRAINE AS A GLOBAL CIVILIZATION CONFLICT: CAUSES
AND CONSEQUENCES FOR THE ECONOMY AND HUMAN DEVELOPMENT**

Abstract. The essence of the war triggered by Russia in Ukraine was investigated and its global civilizational character had been determined due to the divergence of the strategic development vectors of both countries. The loss of Ukraine's human potential during the war as a result of: murders and injuries of the military and civilian population during battles, capture, occupation and shelling are systematized; increase in mortality from injuries, exacerbation of chronic diseases, stress and impossibility of timely medical assistance; forced migration of refugees from the war abroad and their possible integration in the countries of displacement; forced deportation of Ukrainians to Russia. As a result of these losses, the

population of Ukraine may decrease by 20-30%. It was determined that under the influence of the war, the processes are also taking place that create new qualities of human potential: the final historical self-identification of Ukrainian society as the people separate from Russia; overcoming the inferiority complex of Ukrainians; significant growth of social cohesion of the nation; increasing the level of knowledge, qualification and creativity of the population; real rapprochement of Ukraine with the European Union in the legal and social spheres. The use of these new qualities will help overcoming negative consequences of the war and restore the country.

Key words: war, global instability, civilizational conflict, loss of human potential, new qualities of human development.

Вступ. XXI століття характеризується посиленням глобальної нестабільності та загостренням різноманітних ризиків. Війна в Україні є результатом загострення глобальних ідеологічних та політичних протистоянь на тлі накопичення зброї масового ураження, на ризик виникнення яких раніше зверталась увага, однак їх вірогідність вважалась малоімовірною.

Так, Всесвітній економічний форум (ВЕФ) щорічно публікує звіти про глобальні ризики та визначає довгострокові тренди з 10-річним горизонтом. Його аналітики досліджують ризики за п'ятьма категоріями: економічні, екологічні, геополітичні, соціальні та технологічні. За їхньою оцінкою 2017 року, найбільш загрозливими для суспільства за ступенем вірогідності були екологічні ризики, а за рівнем впливу - геополітичні (великомасштабні терористичні атаки та застосування зброї масового ураження). Серед основних геополітичних ризиків названо такі: неефективність глобального або регіонального управління; падіння держави або криза; неефективність національного регулювання; зброя масового знищення; конфлікт інтересів; терористичні атаки (*The Global Risks Report, 2017*). У подальших Звітах звертається увага на посилення між державами економічної конфронтації та внутрішньополітичної поляризації, а серед загроз, по вагомості впливу, на другому місці було визначено зброю масового ураження У Звіті 2022 року (*The Global Risks Report, 2022*) акценти щодо ризиків змінилися у зв'язку з пандемією COVID-19 - визначено найбільш небезпечними для світу ризики руйнування соціальної згуртованості, криза засобів для існування та погіршення психічного здоров'я. При цьому геополітичні протистояння також входять в топ-10 ризиків по їх вагомості на найближчі 10 років.

Системне дослідження ВЕФ глобальних ризиків є дуже важливим, в ньому постійно підтверджувалася загроза геополітичних конфліктів з використанням зброї масового ураження та їх значний руйнуючий потенціал, однак вірогідність виникнення великих збройних конфліктів між державами недооцінювалася. Тому розв'язана Росією повномасштабна війна проти України в 2022 році була певною несподіванкою як для нашої країни, так і для всього світу. Прологом цієї війни було вторгнення Росії в Україну в 2014 році, анексія Криму та окупація частини Донбасу, розпочата внаслідок цього гібридна війна, що нанесло значну шкоду Україні. Однак, світ не відреагував достатніми засобами протидії цьому конфлікту, який здавався локальним, як і на інші збройні конфлікти, розв'язані Росією в кінці XX та у XXI столітті, що заохочувало її до подальшої агресії.

Гібридна війна 2014-2021 років та повномасштабна війна 2022 року принесла величезні втрати матеріальних і людських активів України. Вже знищено і продовжують нищитися багато міст і сіл України, об'єктів промисловості, аграрного

сектору економіки, логістичної та соціальної інфраструктури, що наносить величезну шкоду економіці України і людському розвитку. Тягар війни лежить не лише на Україні, його несуть більшість країн світу, оскільки наслідки війни переросли національні межі і стали глобальними.

Воєнні події, що відбуваються в Україні, широко обговорюються політиками, експертами та аналізуються дослідниками. Розглядаються різноманітні сценарії подальшого розвитку збройного конфлікту, його наслідки й можливості повоєнного відновлення економіки України. Україна зацікавлена в найскорішому припиненні війни на прийнятних для неї умовах, серед яких найголовнішими є – недопущення в подальшому збройної агресії зі сторони Росії, збереження своєї територіальної цілісності та європейського вектору розвитку. Тільки це дасть змогу забезпечити ефективне повоєнне відновлення і модернізацію країни та її подальший розвиток на засадах цивілізаційного і технологічного прогресу. Для забезпечення цього важливим є розуміння сутності розв'язаної Росією війни, її економічних і соціальних наслідків для України, особливо для людського розвитку, та умов повоєнного відновлення.

Метою статті є аналіз, в рамках українського наукового дискурсу, сутності розв'язаної Росією війни в Україні, її наслідків для людського розвитку України в контексті завдань і можливостей повоєнного відновлення.

Огляд літератури. Збройне протистояння раніше дружніх держав потребувало аналізу причин його виникнення, що привернуло увагу багатьох вітчизняних науковців. Одним із найбільш ґрунтовних досліджень стала підготовлена фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень монографія про сутність світових гібридних воєн, як новітнього виду глобального протистояння (Горбулін, 2017). В ній детально проаналізовано не лише сутність та особливості гібридних воєн, але й розглянуто передумови російської агресії проти України, її стратегічні цілі, які випливають із мети відродження великодержавної імперської політики Росії. Зроблено висновок, що анексія Криму та збройна агресія на Сході України стали логічним продовженням тривалої стратегії РФ з обмеження українського суверенітету. Відзначалося, що російська агресія проти України відбувається в контексті системної кризи світової безпеки, оскільки реакція світу на російське вторгнення в Україну була стриманою, а допомога дуже обмеженою. Проаналізовано наслідки цієї війни для воюючих сторін та для всього світу.

В монографічному дослідженні онтології війни і миру фахівцями цієї ж дослідницької установи (Парахонський & Яворська, 2019), аналізується семантика концептів війни і миру, проблеми соціально-політичної онтології, дається характеристика глобального й регіонального стратегічного середовища на сучасному етапі. В ній досліджується українсько-російське стратегічне протистояння та лінії розлому, які формувалися упродовж більше 300 років перебування України в зоні впливу Російської імперії та у складі СРСР. Відзначається, що наміри Москви повернути Україну та інші пострадянські країни проєвропейської орієнтації до зони свого політичного та економічного домінування створюють значні безпекові ризики в регіоні.

Багато інших українських науковців долучилися до дослідження сутності та специфіки гібридної війни, аналізу її інструментів і технологій, що використовувалися в Україні. Вебліографічний список Вінницької обласної універсальної наукової бібліотеки ім. К. А. Тімірязєва (*Гібридна війна проти України*, 2020) містить анотації 20 найбільш цікавих наукових публікацій сучасних українських дослідників різних аспектів і технологій гібридної війни на теренах України. Так, Український центр

економічних і політичних досліджень ім. Олександра Разумкова (Центр Разумкова, 2016) на конференції 2016 р. зробив висновок - російсько-українська «гібридна» війна не є локальним, периферійним конфліктом, вона несе загрозу єдності ЄС та політичному устрою Європи. Від початку повномасштабного вторгнення Росії Центр здійснює регулярний аналіз соціально-економічних та гуманітарних наслідків російської агресії для українського суспільства.

Аналізуючи збройне протистояння України і Росії, більшість дослідників вказують на *цивілізаційний характер війни між Росією і Україною*. В цьому плані цікавою є стаття доктора історичних наук Л. Залізняка (2017), в якій він обґрунтовує протилежні цивілізаційні шляхи розвитку України – демократичний, проєвропейський, та Росії – імперський, євроазійський. Україна, історія якої сягає в глибину до 9 століття, протягом середньовіччя та модерних часів генетично, соціально-економічно, культурно і ментально була тісно пов'язана з Європою. Формування Московського царства розпочалося у 12 столітті, причому більшість російських істориків та сучасних геополітиків, передусім представників євразійства, вважають його прямим результатом і спадкоємцем загарбницької політики імперії Чингізидів.

Про цивілізаційне протистояння України і Росії мова йде також в підготовленій в Інституті всесвітньої історії НАН України монографії щодо цивілізаційної суб'єктності України (Пирожков & Хамітов, 2020), де здійснено аналіз становлення цивілізаційної сутності України. Відзначається, що поширення в Україні ідеї та практики християнського гуманізму робить її значно ближчою до країн Європи та США. Нав'язана Росією гібридна війна характеризується як цивілізаційне глобальне протистояння.

Після повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року Росії в Україну кількість публікацій з аналізом воєнних дій, їх наслідків та сценаріїв розвитку війни значно зростає. Аналізується низка найбільших потрясіннь, які буде мати Україна і світ внаслідок Російсько-Української війни (Панченко & Резнікова, 2022). Центром економічної стратегії (CES, 2022) здійснено дослідження діяльності та проблем вітчизняних підприємств в умовах війни. Фахівцями Інституту економіки та прогнозування НАН України здійснено аналіз наслідків війни для промисловості (Дайнеко та ін., 2022). Значна увага приділяється аналізу демографічних проблем України в умовах війни (Мірошніченко, 2022). Разом з аналізом проблем і втрат розглядаються можливі шляхи відродження України (Степанюк, 2022). Автори також долучилися до аналізу цих актуальних для України проблем (Антонюк, 2022), тому підготовлена стаття є продовженням досліджень причин і наслідків війни в Україні.

Методи дослідження та його інформаційна база. В ході дослідження застосована загальнонаукова методологія теоретичного аналізу та наукового обґрунтування, формально-логічний та історичний підходи, методи порівняння, систематизації, узагальнення. Інформаційною базою стали опубліковані результати досліджень зарубіжних та українських фахівців з проблематики війни і людського розвитку, інформаційні ресурси Кабінету Міністрів та офісу Президента України, міжнародних організацій, Інтернет-ресурси.

Результати та їх обговорення.

Історичні та ідеологічні витoki війни Росії з Україною в рамках геополітичної конфронтації. Причин нинішньої війни сягають своїм корінням у глибини непростой історії існування двох сусідніх народів. У 1654 році для захисту від зовнішніх ворогів Українська козацька держава на чолі з Богданом Хмельницьким уклала політичну угоду з Московським царством щодо підтримки на міжнародній

арені. Угода передбачала, що Москва не мала втручатися у внутрішні справи козацької держави. Однак, попавши у сферу впливу Московії та внаслідок її імперської колоніальної політики, українці поступово втрачали свій державний устрій та незалежність. Під тривалим трьохсотрічним московським пануванням складається проект України як Малоросії – ідея бездержавного існування великого народу, позбавленого політичного статусу і самостійного виходу у світову систему комунікацій і взаємодій (Парахонський & Яворська, 2019, стор. 329). В період існування Союзу Радянських Соціалістичних Республік (СРСР) Україна хоч і мала державний статус радянської республіки, однак не мала ні політичної, ні економічної незалежності, а її національно-культурна ідентичність неухильно деградувала внаслідок приниження всього українського та активного поширення російської мови і культури. На протязі усього цього періоду український народ різними засобами (зі зброєю в руках і мирними протестами) боровся за свою національну незалежність. Проголошення незалежності України в 1991 році було результатом тривалої боротьби українського народу за свою свободу і самовизначення.

Нинішня війна є наслідком вікових політичних, стратегічних і ментально-культурних розбіжностей України і Росії. Вона несе колосальні руйнування національного багатства, економічного та людського потенціалу обох країн та є важким тягарем для економіки багатьох країн світу. Аналіз механізму виникнення цього воєнного протистояння здійснюється багатьма українськими дослідниками, однак потребує всебічних підходів. Ми пропонуємо розглянути його з позиції механізму розгортання глобальних суперечностей у трактовці Т. Дейнеки (2017), де автором обґрунтовується послідовність стадій їх відтворювального циклу (рис. 1).

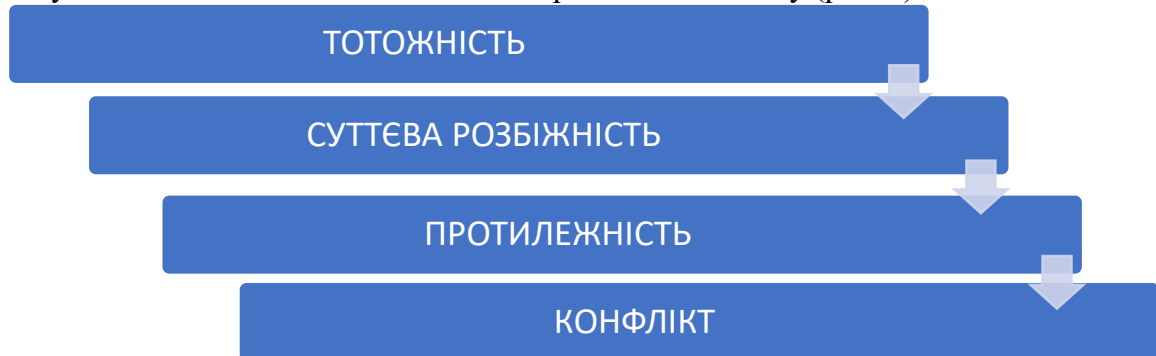


Рисунок 1. Етапи і послідовність розвитку глобальних суперечностей

У наведену схему, на наш погляд, цілком вміщується процес розгортання глобальних цивілізаційних суперечностей між Україною та Росією упродовж останнього століття. *На стадії «тотожності»* обидві країни перебували за часів Радянського Союзу, сформованого переважно насильницьким шляхом, де Україна була невід’ємною частиною цього державного утворення. Характерними рисами цього етапу розвитку були:

- Жорстке централізоване управління усіма політичними, економічними, соціокультурними процесами в державі.
- Економіка функціонувала як єдиний народно-господарський комплекс з переважаючими внутрішніми господарськими зв’язками. Економіка України була повністю інтегрована в господарський комплекс СРСР.
- Панувала єдина партійна система, яка не допускала будь якої опозиції. Єдиний інформаційний простір з жорсткою цензурою нав’язував єдину ідеологію, світоглядні засади та цінності, в якій права людини і свобода вибору лише

декларувалися, однак ніяк не захищалися, а демократичні засади Заходу постійно спотворювалися та критикувалися.

- Будь які ідеї незалежності України, які існували упродовж всього радянського періоду, та боротьба щодо її досягнення переслідувалися, жорстоко придушувалися та приховувалися. Слід відзначити, що боротьба за незалежність України в цей період здійснювалася в різних формах: збройна боротьба окремих груп упродовж 1920-1950-х років; дисидентська діяльність тривала упродовж 1960-1980-х років. Однак усі види спротиву жорстоко придушувалися, приховувалися і замовчувалися.

Єдина партійна ідеологія та соціально-економічна політика формували видимість повної тотожності економіки й соціуму «братських» українських та російських народів. Обґрунтовувалася концепція нової історичної спільності людей - «радянський народ», в якій нівелювалися будь які прояви національної ідентичності.

Стадія «суттєві розбіжності» виникла після розвалу СРСР та проголошення незалежності України в 1991 році. Український і російський народи та їхня влада обрали різні вектори розвитку. *В Україні обрали напрям європейської орієнтації з її цінностями свободи, демократії, правами людини*, що проявилось у підписанні Угоди про партнерство та співробітництво з Європейським Союзом (ЄС) ще у 1994 році. В країні почалися демократичні перетворення, що проявилось у вільних виборах та свободі слова. У 1994 р. більше 55%, а в 2000 р. 68% опитуваних вважали, що люди можуть вільно висловлювати свої політичні погляди. Вступ до Європейського Союзу у 2000 році підтримувало 56% населення (Соціологічний моніторинг, 2010). Імператив свободи і прав людини був для більшості українців орієнтиром подальшої суспільної трансформації. На початку 2000-х розпочалася активна співпраця з багатьма європейськими державами та структурами ЄС у різних сферах життя.

Російське керівництво та народ обрали вектор власного шляху розвитку на основі автократії та поступового відмежування від європейських цінностей при посиленні ностальгії за радянським минулим. Згідно соціологічного опитування недержавної незалежної дослідницької організації суспільної думки «Левада-центр», у 2000 році 75% росіян жалкували за Радянським Союзом. Як відзначає відомий вітчизняний історик Ярослав Грицак (2022): «Ще до приходу Путіна до влади в 2000 році опитування громадської думки в Росії показали, що більшість росіян були готові обміняти свободу на порядок, були відкрито ворожі Заходу і мріяли про сильну руку, насамперед про військову силу, яку б поважав та боявся світ». З приходом до влади Путіна у засобах масової інформації та художній літературі почалося відродження і пропаганда імперської політики та реставрація ідей сталінізму.

Ідеологічною доктриною такого напрямку суспільного розвитку була концепція *євразійства*, яка сформувалася ще в 1920-х роках в середовищі російських емігрантів і обґрунтовувала власний особливий шлях розвитку Росії, протилежний Заходу (Павленко, 2009). Євразійці виступали за відмову від європейської інтеграції Росії на користь інтеграції з центральноазіатськими країнами, з якими вона має більше спільного. Ця концепція у ХХ столітті мала багато прихильників, а в сучасній Росії вона стала однією з найпоширеніших ідеологій російського націоналізму ХХІ століття та головною геополітичною доктриною путінського режиму, спрямованого на відродження величі Російської імперії. Основні ідеї доктрини викладено в книзі основного ідеолога російського імперіалізму О. Дугіна «Основи геополітики: Геополітичне майбутнє Росії» (1997 р.), де обґрунтовується територіальна експансія Росії. Книга мала великий вплив на російських політиків і суспільство, вона вважається

підручником з геополітики у багатьох російських навчальних закладах. В ній підкреслюється, що російський народ немислимий без Імперії, а Євразійська імперія має бути побудована шляхом анексій та союзів за фундаментальним принципом спільного ворога та відмовою від атлантизму і ліберальних цінностей (Дугін, 2000).

Стадія «протилежність» остаточно сформувалась при проголошенні Україною євроінтеграційного курсу та намірів вступу до НАТО. У Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» 2010 року інтеграцію до ЄС визначено як стратегічну мету України з перспективою набуття членства в Європейському Союзі. Цим Україна остаточно визначила свій цивілізаційний вибір та почала активну підготовку до втілення його в життя шляхом підписання Угоди з ЄС. Саме призупинення в 2013 році процесу підготовки до підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС спричинили масові протести населення на підтримку європейського вектору зовнішньої політики України та демократичних перетворень в країні.

Паралельно ідеологи Росії все більше націлювалися на геополітичне протистояння між Росією та Заходом та реалізації проекту «Велика Євразія», в рамках якого планується перетворення Росії на світову імперію шляхом поступового повернення втрачених територій. Анексія має в першу чергу стосуватися країн, які були в минулому радянськими республіками, що підтвердили Дагестанська війна, перша та друга Чеченські війни, війна в Грузії 2008 року, які передували вторгненню в Україну. При цьому стосовно України позиція є особливою, що було визначено ще А. Дугіним – Україна повинна бути анексованою Росією, оскільки, на його думку, вона як держава не має геополітичного чи загальнолюдського значення: «Україна як держава не має ніякого геополітичного сенсу. У неї немає ані особливого культурного надбання, універсального значення, ані географічної унікальності, ані етнічної винятковості. ...Україна як самостійна держава з якимось територіальними амбіціями являє собою величезну небезпеку для всієї Євразії, і без вирішення української проблеми взагалі говорити про континентальну геополітику не має сенсу» (Дугін, 2000, с. 217, 119). Саме ця теза в подальшому підтримується політичним керівництвом Росії, що викладено в публікаціях Путіна і Медведєва. Для виконання цієї «місії» Росія використовує імперську стратегію і тактику - накопичує арсенали зброї масового знищення та формує військовий потенціал для зовнішньої агресії. Л. Залізник (2017, стор.10) відзначає: «Московське царство з часів свого виникнення в лоні Золотої Орди базувалося на азійському способі виробництва, який зумовлював імперський устрій Росії до наших часів. А імперії - це надцентралізовані, милітаризовані держави, що живуть коштом загарбаних провінцій... імперський устрій Росії - джерело постійної загрози для її сусідів (в тому числі для України), оскільки імперія не може не воювати».

Стадія «конфлікт» розпочалася саме в період активних вимог народу щодо демократичних перетворень в країні, вступу України до ЄС, підтримки євроатлантичного курсу. Росія в 2014 році здійснила анексію Криму та окупацію частини Донецької і Луганської областей. Це було лише початком збройного конфлікту, який вилився у гібридну війну, що тривала вісім років до повного військового вторгнення Росії в Україну. Всі спроби вирішення даного нав'язаного Росією Україні конфлікту дипломатичним шляхом не мали успіху. Гібридна війна значно ослабила українську економіку, однак не відвернула від євроінтеграційного шляху розвитку. У 2014 році була підписана Угода про асоціацію України з ЄС, розпочалася активна співпраця з країнами-членами ЄС у різних сферах діяльності.

Політичним керівництвом РФ це сприймалося як ворожі для Росії дії та загроза для існування її авторитарного режиму. «Росія вбачає в Україні глибинно споріднену із

собою частину євразійської цивілізаційної спільноти та категорично не бажає відпускати її в західноєвропейський і, тим більше, в євроатлантичний цивілізаційний простір. Цей простір сприймається Росією сьогодні вже не як партнерський чи хоча б інакший, а як чужий, більше того, ворожий, що було характерно для часів «холодної війни». Це й породжує на території України гібридну війну... Тому успішний євроінтеграційний рух України може викликати ірраціональну непередбачувану відповідь правлячої політичної еліти Росії — аж до початку нових воєнних операцій із застосуванням більш потужної зброї; і цю обставину не можна залишати поза увагою. ...агресія проти України, яка йде шляхом євроінтеграції без узгодження з Росією, буде тим більшою, чим далі Україна просунеться по цьому шляху» (Пирожков & Хамітов, 2020, с. 144-145). Це і сталося у формі повномасштабної агресії в лютому 2022 року, якій сприяла розв'язана в російському суспільстві масована антиукраїнська риторика, яка створювала інформаційне забезпечення для підтримки подальшої збройної агресії в Україні. За даними різних соціологічних опитувань, близько 80% росіян схвалювали воєнні дії в Україні та ту жорстокість, яку чинять російські війська в ході боїв та під час окупації.

Нині є багато досліджень щодо причин виникнення війн, які можуть бути обумовленими політичними чи економічними цілями, релігійними, соціально-психологічними, культурними та світоглядними розбіжностями між народами і державами. Найбільш часто загарбницькі війни велися за території та ресурси для збагачення економічного потенціалу країни-агресора. Якщо подивитися на російсько-українську війну з економічної точки зору, то вона є безглуздою, оскільки на воєнні дії витрачаються величезні кошти та руйнується економіка обох держав, які б могли успішно співпрацювати. Територія Росії (17075 тис.км²) у 28 раз більша за територію України (604 тис.км²), населення у 3,5 рази більше (відповідно 140 млн. і 41 млн. осіб). Росія володіє значно більшими природними і економічними ресурсами, вона має величезні недостатньо освоєні території, на розвиток яких могла би спрямувати свої кошти. Україна, з точки зору природних ресурсів, не є бідною, однак значно поступається Росії. Крім того, економіка України в перші роки незалежності попала в більш глибоку фінансово-економічну кризу і є значно слабшою. Так, валовий внутрішній продукт (ВВП) РФ на душу населення за паритетом купівельної спроможності (ПКС) більш ніж у 2 рази перевищує такий показник України. Війна ведеться так жорстоко, що практично знищується економічний потенціал України, тому необхідні будуть значні інвестиції для відновлення економіки. Отже, в економічному плані Росія не отримає зисків від завоювання України, а санкції зруйнують її економіку.

Єдине чого не вистачає Росії без України – це тисячолітньої історії для формування й обґрунтування своєї величі та майбутньої Євразійської імперії. Стародавнє Київське князівство формувалося ще у IX столітті, а в X столітті вже відбулося хрещення Київської Русі. Московське князівство почало формуватися у XIII столітті. Після укладання в 1654 р. Богданом Хмельницьким військово-політичного союзу Козацької держави і Московії, остання почала поневолювати і колонізувати українські землі та претендувати на історичну спадщину Київської Русі. Саме на основі колонізації території нинішньої України та привласнення її історії виникла назва Російської імперії, яка стала вести свій літопис від започаткування Київського князівства. Проголошена Україною незалежність та вихід із складу СРСР, спадкоємцем якого стала РФ, підриває легітимність тисячолітньої історії Росії, чого вона не може допустити. На думку багатьох дослідників, саме це є причиною нинішньої російсько-

української війни. Аналізуючи приводи і причини війни, народний депутат України, Руслан Сидорович (2022) робить висновок: «Очевидно, що НАТО, євроінтеграція, міфічні нацики в українській владі є лише приводами для сьогодишньої агресії Росії. Глобальною причиною є неприпустимість для метрополії втрати контролю над ключовими для імперії територіями. Україна для московської ментальності є не лише ключовою, а й сакральною, а Україна і українськість завжди сприймалися загрозою для російської держави, що підтверджується багатовіковою боротьбою з українською культурою». Такої ж думки притримуються чимало західних дослідників, наприклад Пітер Дікінсон: «Протягом століть російські режими, які змінювали один одного, безжально пригнічували прагнення України до незалежності, проводячи хвилю за хвилею русифікації. Покоління українців були позбавлені свого минулого, їм заборонили використовувати рідну мову. Піку було досягнуто на початку 1930-х років, коли мільйони людей померли від голоду через Голодомор — геноцид, улаштований радянським диктатором Йосипом Сталіним для викорінення української національної ідентичності в її глибинних сільських районах. Хоча Україна офіційно здобула незалежність у 1991 році, Росія так і не змирилася з цим поділом. Натомість Москва прагнула міцно утримати незалежну Україну в орбіті Кремля та розглядала спроби України розпочати демократичне європейське майбутнє як екзистенційну загрозу авторитарній Росії, якій необхідно запобігти практично за будь-яку ціну... Він проголосив Україну невід'ємною частиною власної історії, культури та духовного простору Росії, водночас засудивши нинішню українську державу як нелегітимну «анти російську», з якою більше не можна миритися» (Пітер Дікінсон, 2022).

Розпочинаючи цю війну, РФ не передбачала, що буде масовий і сильний супротив зі сторони української держави. І саме він розвінчує міф про однаковість українського і російського народів та показує наскільки різними є їхні моральні й світоглядні устої. Мета, засоби і хід воєнних дій показують, що відбувається війна цивілізацій: з боку України - цивілізації, побудованої на засадах вільної демократії, свободи та поваги до людських цінностей; з боку Росії - цивілізації на засадах авторитаризму та агресивного імперського шовінізму, що придушує свободу та ігнорує права і норми людського життя. Розв'язана Росією військова агресія загрожує існуванню української держави і нації, наносить величезні руйнування економічному та людському потенціалу України. Вона також несе величезні ризики для всього світу: загрожує демократичному устрою і стабільному розвитку; втягує у збройний конфлікт все більше країн; стимулює зростання воєнних витрат та скорочення соціальних видатків; загострює проблему продовольчого забезпечення багатьох країн; стимулює масову міграцію. Разом з тим, під впливом війни відбуваються певні процеси, які створюють нові можливості для позитивних змін в Україні. За висловом директора Інституту соціології НАН України Євгена Головахи (2022) - *кожна трагедія несе в собі паростки змін*.

Наслідки війни для людського розвитку України. Війна, як квінтесенція насильства, призводять до незворотних втрат населення та людського потенціалу країни, на території якої відбуваються воєнні дії. Вона руйнує житлову, комунальну і соціальну інфраструктуру, яка є необхідною умовою життєдіяльності людини. Руйнування економіки знижує можливості зайнятості і отримання доходів, що поширює бідність. Найбільш негативні соціальні наслідки війни – це втрати людського потенціалу країни внаслідок масових вбивств цивільного населення та міграції. Жахливі людські втрати України були безпосередньою метою розв'язаної Росією війни, про що прямо говорилося у статті Т. Сергєйцева «Що Росія має зробити з Україною?».

опублікованій державним агентством Росії «РИА Новости» 3 квітня 2022 року. Як зазначив відомий американський історик Тімоті Снайдер (2022), Росія опублікувала чітку програму щодо повного винищення української нації як такої. Мають місце значні втрати людського потенціалу України:

1) втрати військових в ході бойових дій від убивств та поранень. Президент України нещодавно заявив, що внаслідок боїв щодня гине близько 50 воїнів, однак раніше називалася цифра 60-100 загиблих та 500 осіб, що отримують поранення. Також, головнокомандувач ЗСУ Валерій Залужний повідомив, що на війні з Росією загинуло близько 9 тисяч українських військових. Оскільки війна триває, ці дані є не остаточними. Слід відзначити, що гинуть молоді люди, висококваліфіковані та патріотично налаштовані, що погіршує структуру та якість людського потенціалу країни (*Зеленський повідомив, скільки бійців ЗСУ щодня гине на фронті*, 2022) ;

2) втрати цивільного населення в ході бойових дій, під час окупації та внаслідок обстрілів населених пунктів і цивільних об'єктів. За даними Міністерства внутрішніх справ України, офіційно зафіксовано, що з початку повномасштабного вторгнення Росії станом на 2 вересня від обстрілів окупантів в Україні загинуло не менше семи тисяч цивільних, ще 5,5 тисячі отримали поранення (*У МВС назвали кількість загиблих цивільних з початку війни*, 2022). Однак, це далеко не повна статистика, оскільки відсутні повні дані про кількість людських втрат у багатьох захоплених містах і на територіях, де здійснювався геноцид проти мирних мешканців. Їх звільнення відкриває масові вбивства людей. Тому фактичні втрати у 2-3 рази є більшими. ЗМІ майже щодня оприлюднюють дані про смерті десятків мирних мешканців. При цьому гине майбутнє держави – діти. За даними Офісу генерального прокурора України (2022) станом на кінець вересня 2022 року загинуло 395 дитини та 776 поранено. За нашими попередніми розрахунками, Україна щодня внаслідок смертності від бойових дій втрачає до 200 осіб населення, а з урахуванням поранених масштаби щоденних жертв війни у середньому зростають до 700 осіб (Антонюк, 2022);

3) підвищення смертності внаслідок поранень, загострення хронічних захворювань, стресів. Вона зростає в умовах кризи системи охорони здоров'я та проблем з наданням медичної допомоги через воєнні дії. За інформацією ВООЗ, озвученою ще в травні, щонайменше 3 тисячі людей померли в Україні з моменту повномасштабного вторгнення Росії, оскільки вони не змогли отримати доступу до лікування хронічних захворювань. ВООЗ також прогнозував зростання захворюваності на туберкульоз та ВІЛ (*Війна в Україні: експерти очікують зростання рівня захворюваності на ВІЛ та туберкульоз*, 2022);

4) одним із найбільших каналів втрати людського потенціалу України є вимушена міграція до інших країн, які розгорнули широкі програми тимчасового захисту біженців з України. З початку війни з України до країн ЄС виїхали понад вісім мільйонів українців, більшість із них уже повернулася додому. Експерти європейського аналітичного центру Bruegel відзначають, що на кінець вересня в країнах ЄС зареєструвалися майже 4 млн. українців. Із них більшість має гарну освіту: 90 % молоді - закінчену середню шкільну освіту, а 49 % опитаних - вищу освіту. Експерти вважають, що більшість українських біженців не повернуться в Україну після завершення війни. Повернення стримуватиме зруйнована економіка, ймовірно затяжний конфлікт і невизначеність (Власенко, 2022).

5) примусова депортація українців до Росії. За підрахунками ООН, станом на середину серпня 2022 р. понад три мільйони громадян України були вивезені добровільно чи примусово на територію Росії з окупованих територій. Українців

змушують проходити фільтрацію, табори для біженців, більшість із них депортують в ізольовані та депресивні регіони Сибіру та Далекого Сходу (*Росія примусово депортувала на свою територію понад 2,5 мільйона українців, 2022*). За різними оцінками, депортовано більше 200 тисяч українських дітей.

Всі ці чинники спричиняють величезні демографічні втрати, які вже зараз кваліфікуються зарубіжними дослідниками як демографічна катастрофа. В дослідженні демографічної ситуації України, профінансованому Радою ЄС, зроблено висновок, що населення України може скоротитися на 24-33% залежно від тривалості війни (Гузман, 2022). При цьому не в кращий бік змінюється структура населення, що позначається на генофонді нації. Відомий український історик Ярослав Грицак (2021), досліджуючи війни та боротьбу за незалежність на теренах України, відзначає: « Відбувався "дарвінівський добір навпаки": від репресій і на фронті найперше гинули найактивніші, найчесніші, найінтелігентніші, найпрацьовитіші. Виживали пристосованці, які не виявляли активної позиції, були соціально апатичними».

Чи ж має ця кривава війна хоч якісь позитивні моменти для людського розвитку України? Багато науковців, політиків і громадських діячів вважають, що війна змінила український народ, сформувала нові якості людського потенціалу, які є важливими для повоєнного відновлення і розвитку України. До найбільш вагомих позитивних змін слід віднести такі:

остаточна історична самоідентифікація українського суспільства як окремого від Росії народу. Соціологічні дослідження показують, що зараз 98% опитаних мешканців України ідентифікують себе, як громадяни України, а рік тому таких було 75%. Відбувається масова відмова від радянської ідентичності та сепарація від росіян - 91% не підтримують тезу, що українці та росіяни є одним народом (Мічагова, 2022). Війна активізувала процес формування політичної нації України, яка усвідомлює свою належність до цієї держави та бере на себе відповідальності за долю країни;

подолання комплексу меншовартості українців, який сформувався трьохсотлітньої колонізації України Росією та постійного зверхнього і принизливого ставлення до всього українського. Мужність, хоробрість та майстерність збройних сил України, їх моральні якості, успіхи керівництва на воєнному та дипломатичному фронтах показали, що українці мають багато переваг, їм є чим пишатися. Появилася повага до своєї країни, гордість за неї та віра в її подальший успішний розвиток;

трансформація суспільства в сторону більшої соціальної згуртованості, консолідація для подолання жахливих викликів війни. Це проявляється у діяльності волонтерів, широкій допомозі населення ЗСУ і постраждалим від війни, в об'єднанні політичних сил, у більш узгодженій роботі парламенту та інших гілок влади, у суттєвому підвищенні рівня довіри до всіх державних і громадянських інституцій. При цьому відбувається посилення горизонтальних взаємовідносин і стирання міжрегіональних відмінностей, що важливо для України, де завжди протиставлявся Схід і Захід;

підвищення рівня знань, кваліфікації та креативності населення, чому сприяють: навчання ЗСУ з опанування високотехнологічної зброї та інших технічних засобів; навчання за кордоном школярів і студентів, що сприяє інтеграції в європейську систему освіти та підвищенню якості знань; вивчення іноземної мови вимушеними мігрантами; зростання винахідницької активності для вирішення різноманітних потреб військових і населення в умовах дефіциту ресурсів;

реальне наближення України до Європи. Цьому сприяє не лише те, що в червні 2022 року Україна офіційно отримала статус кандидата на вступ в ЄС, але й вимушена

міграція. Українські мігранти мають змогу на практиці опанувати норми європейського життя, трудової діяльності, культури, суспільної взаємодії. Вивчення європейських мов та налагодження побутових і професійних контактів сприятиме співпраці у сфері бізнесу, освіти, культури. Здобуті в ЄС знання, навички, норми соціальної поведінки сприятимуть європейській трансформації українського суспільства.

Висновки. Розв'язана Росією війна в Україні має глобальний цивілізаційний характер і загрожує демократичним цінностям світу та міжнародній стабільності. Вона несе величезні руйнування економіці України та спричиняє втрати людського потенціалу України внаслідок: втрат військових в ході бойових дій від убивств та поранень; втрат цивільного населення в ході бойових дій, під час окупації та внаслідок обстрілів населених пунктів і цивільних об'єктів; підвищення смертності від поранень, загострення хронічних захворювань, стресів і неможливості своєчасної медичної допомоги; вимушеної міграції біженців від війни до інших країн та можливого їх неповернення в Україну після завершення війни; примусової депортації українців до Росії. Внаслідок цих втрат населення України може скоротитися на 20-30%.

В той же час війна змінює українське суспільство, що створює нові можливості для позитивних трансформацій у післявоєнному розвитку. Чи будуть використані ці можливості - залежить від зрілості держави та громадянського суспільства, обраної стратегії відбудови країни, ефективності державного управління повоєнним розвитком. Важливим у повоєнному розвитку є формування та реалізація ефективної стратегії повоєнного відновлення на основі використання *фундаментальних факторів розвитку, в основі яких лежить людський капітал*: розвиток підприємницької та творчої активності населення; підвищення якості освіти для формування людського капіталу; розвиток науки для отримання власних інноваційних продуктів і технологій та їх провадження у виробництво; забезпечення усіх секторів економіки висококваліфікованими кадрами, необхідними для модернізації та зростання. Важливим є залучення усіх верств українського суспільства в процеси повоєнного відновлення; збереження консолідації і громадянської активності суспільства, повернення максимальної кількості вимушених мігрантів із-за кордону; створення сприятливих умов для демографічного розвитку та відновлення людського потенціалу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Economic Forum (2017). The Global Risks Report 2017. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2017/>
2. World Economic Forum (2022). The Global Risks Report 2022. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022/>
3. Горбулін, П. (2017). *Світова гібридна війна: український фронт*. Національний інститут стратегічних досліджень.
4. Парахонський Б. О. & Яворська Г. М. (2019). *Онтологія війни і миру: безпека, стратегія, смисл*. Національний інститут стратегічних досліджень.
5. *Гібридна війна проти України: історія, інструменти, технології*. (2020). Вінницька обласна універсальна наукова бібліотека ім. К. А. Тимірязєва. <https://library.vn.ua/news-and-events/novini/gibridna-vijna-proti-ukraini>
6. Центр Разумкова (2016). «Гібридна» війна Росії – виклик і загроза для Європи. https://razumkov.org.ua/images/Material_Conference/2016_12_14/GIBRID-WAR-FINAL-1-1.pdf

7. Залізник Л.(2017). Україна та Росія: війна цивілізацій. *УНІВЕРСУМ*, 3-4, 4-11. http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12954/Zaliznyak_Ukrayina_ta_Rosiy_a_viyuna.pdf?sequence=1&isAllowed=y
8. Пирожков С. І. & Хамітов Н. В. (2020). Цивілізаційна суб'єктність України: від потенцій до нового світогляду і буття людини. Науково-виробниче підприємство «Видавництво “Наукова думка” НАН України».
9. Панченко В. & Резнікова Н. (2022, 1 червня). Війна в Україні як тригер потрясінь, що змінять світ: аналіз звіту McKinsey. *Industry4ukraine*. <https://www.industry4ukraine.net/publications/vijna-na-ukrayini-yak-tryger-potryasin/>
10. Центр економічної стратегії (2022, 15 червня). Економіка України під час війни у червні: пошук нового балансу. <https://ces.org.ua/economy-in-war-times-june/>
11. Дейнеко Л.В., Кушніренко О.М., Ципліцька О.О. & Гахович Н.Г. (2022). Наслідки повномасштабної воєнної агресії РФ для української промисловості. *Економіка України*, 5, 03—25. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.003>
12. Мірошниченко Б. (2022, 24 червня). Камінний хрест на демографії. Скільки людей втратить Україна та як зупинити міграцію? *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2022/06/24/688509/>
13. Степанюк Є. (2022, 15 березня). When the war is over: необхідні кроки з економічного відновлення України. https://lb.ua/blog/ievhen_stepaniuk/509330_when_war_over_neobhidni_kroki_z.html
14. Антонюк В.П. (2022). Втрати людського капіталу внаслідок війни як загроза повоєнній модернізації економіки України. *Економіка України*. 8, 20—33. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.020>
15. Дейнека Т.А. (2017) Виклики, суперечності та ризики сучасної глобальної економіки. *Проблеми економіки*, 2, с. 19-25. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-2_0-pages-19_25.pdf
16. Соціологічний моніторинг (2010). *Українське суспільство 1992-2010*. https://i-soc.com.ua/assets/files/monitoring/smonit_2010.pdf
17. Грицак Я. (2022, 10 квітня) Колективний Путін російського народу. Що з ним робити? *Новое время*. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/viyuna-rosiji-u-chomu-fenomen-putinata-rosiji-gricak-ostanni-novini-50231121.html>
18. Павленко Ю. В. (2009). Євразійської історико-культурної спільності Концепція. *Енциклопедія Сучасної України: електронна версія*. https://esu.com.ua/search_articles.php?id=17342
19. Дугин А.(2000). Основы геополитики. *АРКТОГЕЯ-центр*. <https://readli.net/osnovyi-geopolitiki/>
20. Сидорович Руслан.(2022, 30 травня). Про надумані приводи і справжні причини війни. *ZAXID.NET*. https://zaxid.net/pro_nadumani_privodi_i_spravzhni_prichini_viyni_n1543648
21. Пітер Дікінсон. (2022, 10 вересня). Останній розділ. Що варто зрозуміти про мету Путіна та війну Росії. *Новое время*. <https://nv.ua/ukr/opinion/plan-putina-ochevidniy-piter-dikinson-pro-te-chogo-dobivayetsya-kreml-ostanni-novini-50268980.html>
22. Головаха Є. (2022, 26 вересня). Українці навчилися себе поважати, це неймовірно важливе відчуття. *Центр політичного консалтингу*. <https://cpc.com.ua/articles/evgen-golovakha-ukrainci-navchilisya-sebe-povazhati-ce-neymovirno-vazhlive-vidchuttya>
23. Тімоті Снайдер. (2022, 11 квітня). Російський посібник з геноциду. *Новое время*. <https://nv.ua/ukr/opinion/viyuna-v-ukrajini-timoti-snyder-pro-te-u-chomu-ziznalasya-rosiia-ria-novosti-novin-ukrajini-50232752.html>

24. Зеленський повідомив, скільки бійців ЗСУ щодня гине на фронті. (2022, 23 вересня). *Слово і діло. Аналітичний портал.* <https://www.slovoidilo.ua/2022/09/23/novyna/polityka/zelenskyj-povidomyv-skilky-bijziv-zsu-shhodnya-hyne-fronti>
25. У МВС назвали кількість загиблих цивільних з початку війни. (2022, 2 вересня). *Слово і діло. Аналітичний портал.* <https://www.slovoidilo.ua/2022/09/02/novyna/bezpeka/mvs-nazvaly-kilkist-zahyblyh-syvilnyh-rochatku-vijny>
26. Офіс Генерального прокурора. (2022). <https://www.gp.gov.ua/>
27. Війна в Україні: експерти очікують зростання рівня захворюваності на ВІЛ та туберкульоз. (2022, 6 червня). *Слово і діло. Аналітичний портал.* <https://www.slovoidilo.ua/2022/06/06/novyna/suspilstvo/vijna-ukrayini-eksperty-ochikuyut-zrostannya-rivnya-zahvoryuvanosti-vil-ta-tuberkuloz>
28. Власенко В. (2022, 28 вересня). Чи повернуться українські біженці додому після війни? *Кореспондент.* <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4520417-chy-povernutsia-ukrainski-bizhentsi-dodomu-pislia-viiny>
29. Росія примусово депортувала на свою територію понад 2,5 мільйона українців, – Україна в ООН. (2022, 8 вересня). *24 канал.* https://24tv.ua/rosiya-primusovo-vivezla-ukrayintsiv-skilki-ukrayintsiv-deportovali_n2153147
30. Гузман Х.М. (2022, 28 червня). Демографічна трагедія України: другий голодомор? *Економічна правда.* <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/28/688487/>
31. Грицак Я. (2021, 16 листопада) Одна велика Тридцятилітня війна ХХ століття. *Історична правда.* <https://www.istpravda.com.ua/articles/2021/11/16/160496>
32. Мігачова О. (2022, 12 липня). Як змінилось українське суспільство. *УКРІНФОРМ.* <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3527305-ak-vijna-zminue-ukrainske-suspilstvo.html>

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.2

UDC 331.5.024.5:331.548

JEL: D03, E24, I21, J24, O15

Якимова Н.С.,

доктор економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0001-5278-1142
e-mail: n.yakimova@donnu.edu.ua

Марценюк О.В.,

старший викладач,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0003-3871-1599
e-mail: o.martseniuk@donnu.edu.ua

Байдін С.В.,

Виробничий підрозділ «Вінницька дистанція сигналізації та зв'язку»
регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Українська залізниця»
ORCID: 0000-0003-4464-0205
e-mail: baidin.s@donnu.edu.ua

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ПАРАДИГМИ РЕГУЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ МОДЕЛЕЙ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПРАЦІ

У статті здійснено класифікацію моделей людини за економічними школами. Систематизовано підходи до дослідження економічної поведінки, а також визначено їх особливості. Узагальнено наукові підходи до визначення поняття «економічна поведінка». Розроблено концептуальні положення парадигми регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці. У рамках запропонованого напрямку пропонується методологічний апарат ідентифікації поведінкових моделей суб'єктів ринку праці, проводиться класифікація та визначається їх сутність, виокремлюються типові риси сучасного суб'єкту ринку праці в новій економіці, що дозволяє розробити напрями регулювання моделей поведінки суб'єктів ринку праці в контексті нової економіки, які сприятимуть переходу від патерналістської державної політики до державної політики «м'якого підштовхування» на основі застосування інструментарію поведінкової економіки. Зазначений напрям наукового дослідження дозволить формувати продуктивні моделі поведінки суб'єктів ринку праці та підвищити рівень їх мотивації за рахунок забезпечення «суб'єкт-суб'єктних» відносин задля досягнення максимальної соціально-економічної вигоди для суб'єктів ринку праці та суспільного добробуту.

Ключові слова: поведінкові моделі, ринок праці, концептуальні положення, методологія, моделі людини, економічна поведінка, парадигма

Рис. – 3, Табл. – 2, Літ. – 16.

Yakymova N.,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0001-5278-1142
e-mail: n.yakimova@donnu.edu.ua

Martseniuk O.,

Senior Lecturer,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0003-3871-1599
e-mail: o.martseniuk@donnu.edu.ua

Baidin S.,

Production unit «Vinnytsia Signaling and Communication Distance»
of the regional branch «South-Western Railway» of JSC «Ukrainian Railway»
ORCID: 0000-0003-4464-0205
e-mail: baidin.s@donnu.edu.ua

CONCEPTUAL PROVISIONS OF THE PARADIGM REGULATION OF BEHAVIORAL MODELS OF LABOR MARKET ACTORS

In the article the classification of human models by economic schools is carried out. Approaches to the study of economic behavior are systematized, and their features are determined. Scientific approaches to the definition of «economic behavior» are generalized. The conceptual provisions of the paradigm of regulation of behavioral models of labor market actors are developed. Within the framework of the proposed direction, the methodological apparatus for identifying behavioral models of labor market actors is proposed, their classification is carried out and their essence is determined, typical features of a modern labor market actors in the new economy are distinguished, which allows to develop directions for regulating the behavioral models of labor market actors in the context of the new economy, which will facilitate the transition from paternalistic state policy to a state policy of «gentle nudge» based on the use of behavioral economics tools. This direction of scientific research will allow to form productive models of behavior of labor market actors and increase their motivation by ensuring «subject-subject» relations in order to achieve maximum socio-economic benefits for labor market actors and public welfare.

Keywords: behavioral models, labor market, conceptual positions, methodology, human models, economic behavior, paradigm.

Постановка проблеми. Поведінкова економічна теорія, починаючи із середини ХХ ст., стала одним із ключових дослідницьких підходів. Вона включає сукупність теорій, що описують процес прийняття економічних рішень, зокрема, суб'єктами ринку праці (роботодавцями, працівниками, безробітними, непрацюючими, самозайнятими, зайнятими у домашньому господарстві). У сучасних умовах в економічній теорії з'явилися нові аспекти у системності дослідження економічних процесів і явищ, принципів економічної поведінки. Такі особливості зумовлені тим, що існуючі поведінкові моделі суб'єктів ринку праці орієнтуються не лише на прагматичні розрахунки та норми раціональної поведінки, а й на психологічні, ментальні, групові характеристики прийняття економічних рішень, які можуть суттєво впливати на результати їх досягнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню поведінкових моделей суб'єктів ринку праці, а також виявленню їх сучасних типів та видів присвячено багато наукових праць українських та закордонних вчених, зокрема К. Безгіна [1], Л. Безтелесної, Г. Беккера [2], М. Вебера, Т. Веблена, О. Грішнєвої, Е. Дюркгейма, Т. Заславської [3], Д. Канемана [4], Р. Кеттела, А. Колота, М. Кондратьєва, К. Леонгарда, Е. Лібанової, І. Петрової, Т. Пікетті [5], М. Семікіної, А. Сміта, П. Сорокіна [6], Л. Шаульської та ін. Водночас, сучасні економічні виклики вимагають більш ґрунтовного вивчення та розробки концептуальних положень парадигми регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці, що зумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

Метою статті є розробка концептуальних положень парадигми регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Що стосується основ сучасної теорії поведінкових моделей, то їй передувало декілька етапів формування, представлених ученими різних напрямів і шкіл економічної думки. Спочатку це були поведінкові моделі індивідів у різних соціальних науках, потім вони виокремилися в економічних дослідженнях неокласичного напрямку та знайшли своє продовження в альтернативних моделях. Це дозволило науковцям поступово розширити уявлення про економічну поведінку окремого індивіда до пояснення поведінки суб'єктів ринкової економіки.

Людиноорієнтована парадигма – це парадигма ХХІ століття. Актуалізація дослідження людиноорієнтованих систем в гуманітарних, природничих та технічних науках обумовлена, з одного боку, переорієнтацією вектору розвитку, а з іншого, – вивченням людського потенціалу як фактору прогресу. Ціннісні орієнтації до недавнього часу були об'єктом досліджень психологів, соціологів і філософів. В економічній науці вони знайшли відображення у вигляді формування моделей людини. Досліджуючи історію питання, доцільно виокремити та класифікувати моделі людини в розрізі економічних шкіл (рис. 1).

Представник меркантилізму К. Бруннер виокремив соціальну (поведінка, що детермінована соціальними цінностями, інститутами, нормами та правилами поведінки) та економічну (егоїстична поведінка) модель людини. Дж. Стюарт запропонував виділяти модель керуючого (керується суспільними інтересами) та керованої людини (керується егоїстичними інтересами).

Науковці, що представляють класичну економічну школу, акцентували увагу на моделі людини економічної. Так, А. Сміт виокремив людину економічну, якій притаманні наступні характеристики: економічна людина як реальність; прагнення людини до покращення свого положення; схильність до обміну одного предмета на інший [7]. Д. Рікардо розрізняв робочу модель людини економічної – поведінку, що заснована на особливостях та звичках. Н. Сеніор запропонував антропологічну модель людини економічної, що характеризує її як реальність; економічній людині притаманна егоїстична мотивація; прагнення до багатства притаманно людині, але в різній ступені (функціональне визначення раціональності).

Дж. С. Мілль визначив методологічну модель людини економічної, що визначає її як абстракцію (інструменталістське визначення раціональності). К. Маркс виокремив модель людини-капіталіста, якому притаманні такі ролі: товаровласник; персоніфікація капіталу як самозростаючої вартості; учасник виробничих відносин «капіталіст – найманий працівник»; персоніфікація капіталу-власності та капіталу-функції.

Представники економічної школи маржиналізму У. С. Джевонс [8] та К. Менгер [9] запропонували антропологічну модель людини, яка характеризує дії людини,

орієнтовані на операціоналізацію задоволень (гедоністичні мотиви поведінки, рахунковий раціоналізм).

Учений А. Маршалл (кембриджська школа) виділив модель людини на основі синтезу абстрактного та конкретного, в основу якої покладено абстрактні закони поведінки на основі оптимізаційних моделей і реалістичний опис господарюючого суб'єкта [10].

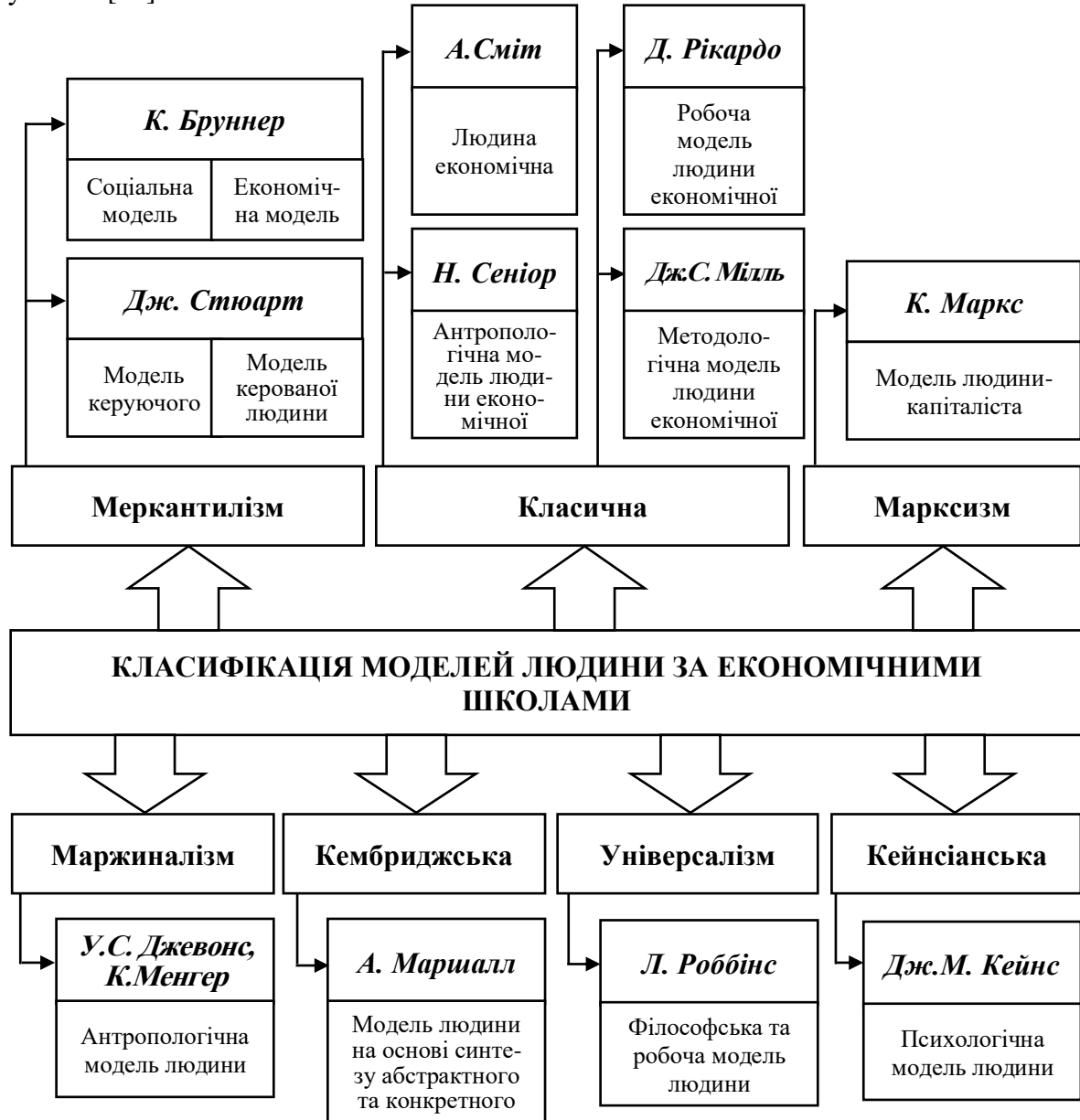


Рисунок 1 – Класифікація моделей людини за економічними школами

Представник економічної школи універсалізму Л. Роббінс виокремив філософську та робочу модель людини, яка представляє собою поведінку людини, обумовлену її цілями та обмеженими ресурсами, що передбачає альтернативні варіанти [11].

Дж. М. Кейнс запропонував психологічну модель людини, що може бути охарактеризована такими рисами: схильність до споживання зменшується в міру зростання доходу; спонтанність в прийнятті інвестиційних рішень; інтуїтивна оцінка формування очікувань в умовах обмежених знань та інформації [12].

Отже, можна зробити висновок, що сьогодні серед основних моделей людини виокремлюють три найбільш поширених: перша – «людина економічна або homo economicus» (А. Маршалл, К. Менгер, А. Сміт, Ф. Хайєк та інші), друга – «людина соціологічна або homo sociologicus» (М. Вебер, Е. Дюркгейм, В. Зомбарт, Т. Парсонс та інші), третій – «людина психологічна або homo psychologicus» (психоаналітичний напрям – А. Адлер, Г. Салліван, З. Фрейд, Е. Фромм, К. Хорні, К. Юнг, біхевіористичний напрям – Б. Скіннер, Е. Торндайк, Д. Уотсон, гуманістичний напрям – А. Маслоу, Г. Олпорт, К. Роджерс, соціотехнічний напрям – К. Левін, Р. Батлер, когнітивна психологія – Д. Канеман, А. Тверські, Д. Кранц). Отже, економічна поведінка вивчається науковцями, насамперед, з позицій економічної, соціологізованої та психологізованої людини.

По мірі розвитку економічної науки, як і інших суспільних дисциплін, виникали нові погляди на модель людини та її поведінку (рис. 2; табл. 1). Сама по собі модель виступає інструментом дослідження, елементом використовуваного методу пізнання, припускаючи спрощене уявлення реальної ситуації, фіксацію тільки тих властивостей явища та аспектів реальності, які найбільш значимі для дослідника (або конкретної галузі знання), і абстрагування від інших. Об'єднуючими для всіх підходів є незмінні компоненти моделі людини: 1) мотиви та цілі економічної діяльності людини; 2) ресурси, що використовуються для досягнення цілей; 3) інформація про процеси та явища, що визначає способи використання наявних ресурсів.

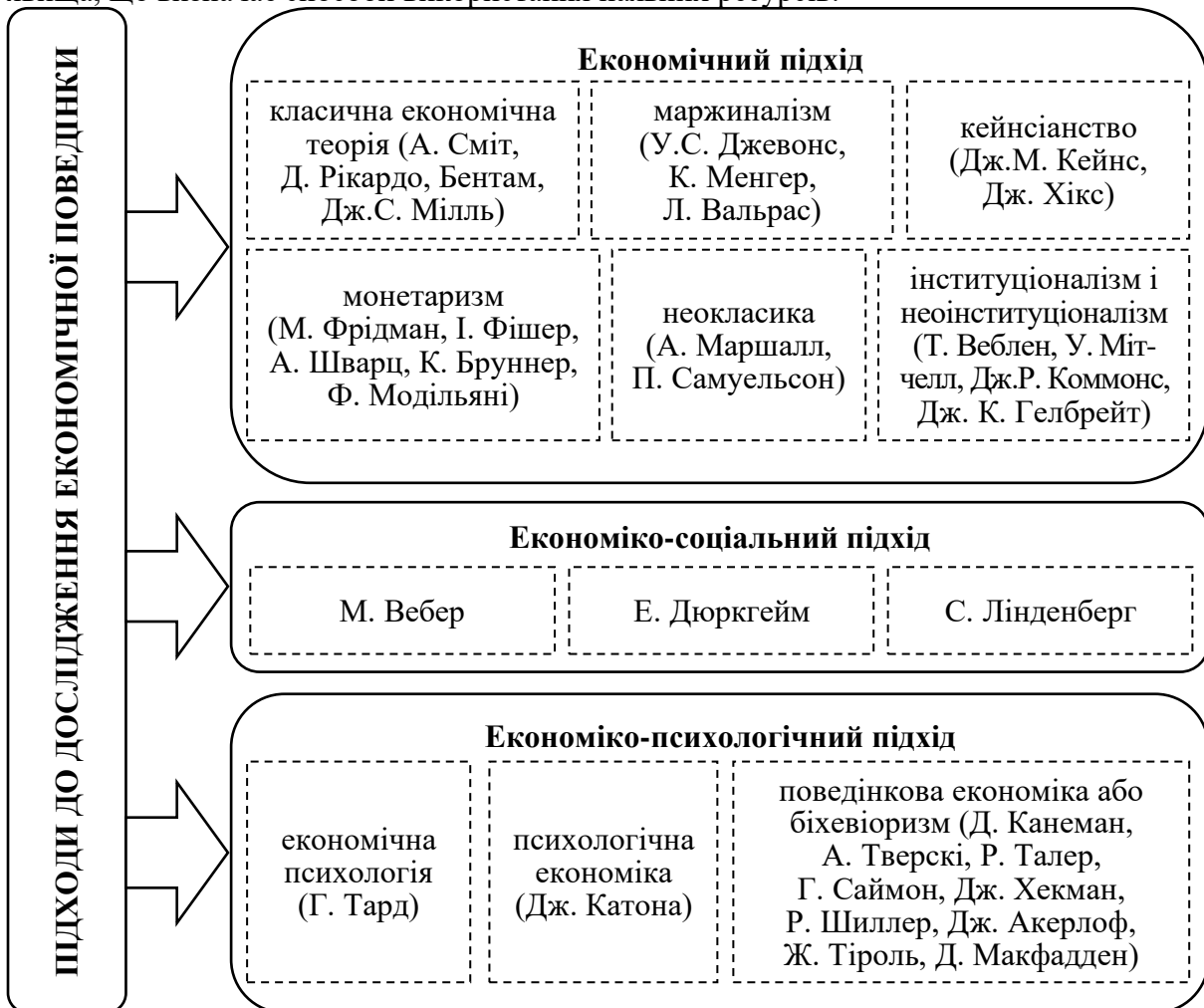


Рисунок 2 – Класифікація підходів до дослідження економічної поведінки

Ключова відмінність сформованих підходів до розуміння та дослідження економічної поведінки полягає в тому, що економічна теорія використовує модель людини для дослідження результатів вибору в економічній сфері, а не самого вибору як процесу, тоді як міждисциплінарні підходи концентруються на внутрішніх складових поведінки: економіко-соціологічний підхід враховує дію громадських інтересів, цінностей та соціальних взаємодій, а економіко-психологічний підхід включає в модель специфічні схильності та психічні властивості індивідів. Міждисциплінарні підходи орієнтовані на пояснення та передбачення поведінки, тоді як економічний підхід прагне вивчити зміни конкретних агрегатних показників економічної поведінки індивідів.

Таблиця 1

Особливості підходів до дослідження економічної поведінки населення

| | Економічний підхід | Економіко-соціальний підхід | Економіко-психологічний підхід |
|---------------------|---|---|---|
| Особливості підходу | <p>1. Різне наповнення процесу економічного вибору та поведінки, але переважна більшість науковців єдина в розумінні сутності економічної поведінки як процесу перебору альтернатив з метою вибору оптимального варіанта, в якому мінімізуються витрати та максимізується вигода.</p> <p>2. Прагнення створити модель поведінки, яка максимально була б наближена до реальної поведінки людини в суспільному житті та могла б піддаватися кількісному вираженню.</p> <p>3. Активне використання методів абстрагування, обробки статистичних даних, побудови формалізованих моделей.</p> <p>4. Різне розуміння та співвіднесення характеристик людини: незалежність (індивідуалізм, агрегованість); егоїстичність (ступінь орієнтації на власний інтерес); раціональність (повна, обмежена, ірраціональність); інформованість (доступ до інформації); переваги та обмеження.</p> | <p>1. При побудові моделі поведінки людини враховується вплив соціального та культурного середовища на прийняті ним рішення.</p> <p>2. Існує передумова обмеженої раціональності та мінливості переваг.</p> <p>3. Використання структурно-функціонального підходу, при якому індивід розглядається як виконавець соціальних ролей, що регульований в своїй поведінці дією громадських санкцій та рольових очікувань, і методологічного дуалізму, який передбачає поєднання групових інтересів та переваг індивідів (на протигагу методо-логічному індивідуалізму економічної теорії).</p> | <p>1. Індивід розглядається в комплексі його психологічних і емоційних характеристик, тим самим визнається ірраціональність поведінки.</p> <p>2. Дослідження замість кількісної сторони сконцентровані на вивченні внутрішніх (індивідуально-психологічних) мотивів поведінки, причин відхилення поведінки від оптимальних (раціональних) моделей.</p> <p>3. Уподобання індивіда варіативні (мінливі), формуються в процесі взаємодії між індивідами.</p> |

Продовження табл. 1

| | Економічний підхід | Економіко-соціальний підхід | Економіко-психологічний підхід |
|---------------|--|---|--|
| Модель людини | Для аналізу поведінки використовується модель економічної людини («homo economicus») та різні її варіації. Найбільшого поширення набула модель REMM (Resourceful, Evaluating, Maximizing Man) – «людина винахідлива, оцінююча, максимізуюча користь». Ця модель економічної людини представляє її як константу, що володіє незмінним набором раціонально обраних потреб, завдань, прагнень, і передбачає, що людина з метою отримання корисності з економічних благ і задоволення своїх потреб поводить раціонально та не залежить від соціального оточення. | Для аналізу використовується модель SRSM (Socialized, Role-Playing, Sanctioned Man), запропонована С. Лінденбергом, – це «людина соціалізована, виконуюча ролі, її поведінка санкціонована суспільством». Логіка моделі: суспільство структуровано у вигляді безлічі ролей, що володіють певними характеристиками, і індивіди адаптуються до цих ролей. Знання ролей дозволяє певною мірою передбачати поведінку оточуючих. Але поведінку людини необхідно контролювати, оскільки деякі індивіди можуть відхилятися від виконання ролей. Пізніше С. Лінденбергом була введена друга модель соціальної людини – OSAM (Opinionated, Sensitive, Acting Man) – «людина, що має власну думку, сприйнятлива, діюча». Відповідно до цієї моделі, людина має власне бачення щодо різних сторін оточуючого її світу. Вона сприйнятлива, але діє відповідно до своєї точки зору. При цьому вона не має нічого спільного з економічною людиною, бо у неї відсутні винахідливість та обмеження. | Психологічні змінні додаються до існуючих економічних моделей з метою покращення можливості передбачення цих моделей (психологічна економіка). У поведінковій економіці трансформуються самі моделі. |

Об'єктивно в реальному житті людина здійснює економічні дії в контексті сформованих у суспільстві виробничих, розподільних та соціальних відносин, які задають «правила гри» і систему обмежень, що вносять істотні корективи в її плани та наміри на різних етапах реалізації поставлених цілей. В кінцевому підсумку людина обирає прийнятну для неї модель економічної поведінки з досить обмеженого числа можливостей. Зважаючи вигоди та витрати кожного з варіантів економічної активності, а також оцінюючи свої потенційні та реальні можливості, людина робить економічний вибір.

У порівнянні з підходами інших суспільних наук, підхід економічної науки з позиції домінуючою в ній неокласики найбільш концептуально однорідний та універсальний, оскільки має цілком об'єктивні причини (стабільність переваг,

раціональність вибору і вплив ринку), дозволяє абстрагуватися від обліку неекономічних змінних, здатний ефективно акумулювати прийоми аналізу та досягнення інших дисциплін, забезпечує створення придатних для аналізу та прогнозування описових і математичних моделей поведінки. Оскільки поведінка включає і економічні, і неекономічні (соціальні, психологічні, культурні, громадські) аспекти, складно сконструювати однозначне трактування поняття «економічна поведінка» (табл. 2).

Таблиця 2

Наукові підходи до визначення поняття «економічна поведінка» [13; 14; 15; 16]

| Науковці | Визначення поняття |
|----------------------------|--|
| Вебер М. | Економічна поведінка (дія) – це цивілізований (мирний) спосіб контролю над ресурсами з боку суб'єкта, який, здійснюючи його, суб'єктивно та свідомо орієнтується на отримання вигоди. |
| Ерроу К. | Економічна поведінка – дії «економічних агентів», тобто учасників господарського процесу, що спрямовані на вибір найбільш вигідних альтернатив. |
| Уайт Х., Грановеттер М. | Економічна поведінка – особлива соціальна конструкції з безлічі складових, що детермінована всією мережею соціальних відносин. |
| Кондратьєв М. | Економічна поведінка – «ті дії та поведінкові акти, які реалізують економічний інтерес або опосередковано трансформуються в такий»; «нескінченні ланцюжки актів», які «здійснюються в процесі задоволення людських потреб або спрямовані на створення умов і засобів для їх задоволення ... з урахуванням різних схем мотивації – раціональної, утилітарно-прагматичної, гедоністичної, емоційно-афективної, традиційної, нормативно-імперативної тощо». |
| Пацула А. | Економічна поведінка суб'єктів (індивідів, груп, колективів, організацій, класів, спільнот, товариств, цивілізацій) представляє собою рухливу сукупність специфічних образів соціальної дії/бездії, що постійно розвиваються, є відтворюваними, орієнтованими та спрямованими на досягнення певних результатів в сфері господарського життя. |
| Верховін В. | Економічна поведінка – система соціальних дій, «що, по-перше, пов'язані з використанням різноманітних за функціями і призначенням економічних цінностей (ресурсів) та, по-друге, орієнтовані на отримання користі (вигоди, винагороди, прибутку) від їх обігу». |
| Сухорукова Н. | Економічна поведінка – категорія, що виражає відносини між людьми в процесі суспільної економічної діяльності, які визначаються ступенем відповідності рівня їх економічної культури динаміці соціальних процесів суспільства, опосередковуються системою ціннісних уподобань суб'єктів діяльності та містять безліч типів дій. |
| Петрушина Т. | Економічна поведінка – сукупність цілераціональних, оптимізуючих або максимізуючих дій індивіда в процесі суспільного виробництва, що пов'язані з вибором найбільш вигідної альтернативи. |
| Суїменко Є. | Економічна поведінка – система дій, вчинків, реакцій індивіда, що враховують його світоглядні переконання та виникають на основі раціональності, прагматичної мотивації та установок на рівноцінну взаємну соціально-економічну винагороду. |
| Красовський Ю. | Економічна поведінка – це поведінка індивідів, що проявляється як раціонально-емоційний результат «Я-вибору» певних дій, вчинків та ліній поведінки з урахуванням власних інтересів. |
| Полякова Н. | Економічна поведінка – форма активності людини як економічного агента, його свідомо діяльність в сфері господарювання. |

На відміну від соціології, психології, політології, антропології та інших суспільних наук, що пропонують свій погляд на сутність людської (і, зокрема, економічної) поведінки, підхід економічної науки концептуально однорідний і унікальний, оскільки він здатний інтегрувати безліч різноманітних форм людської поведінки. Така його здатність обумовлена використаними передумовами (припущеннями): прагнення до максимізації корисності або багатства будь-яким агентом; існування ринків, з неоднаковим ступенем ефективності координуючих дії різних учасників; стабільність переваг (не по відношенню до ринкових товарів або послуг, а до основоположних об'єктів вибору, до фундаментальних аспектів життя людей – здоров'я, самореалізація, престиж тощо) у часі та їх схожість у людей, що належать до різних груп, громад і культур.

Отже, за результатами дослідження підходів до визначення поняття «економічна поведінка», пропонується під економічною поведінкою розуміти форму активності людини, її усвідомлену діяльність у відтворювальній сфері, спрямовану на суб'єктивну оптимізацію результатів (максимізацію очікуваної корисності) внаслідок співвіднесення наявних переваг та обмежених ресурсів з можливими варіантами їх використання.

Виходячи з вищезазначеного, можемо зробити висновок про те, що в історії економічної думки кожний наступний напрям дослідження поведінки економічних суб'єктів доповнював попередні здобутки через розширення аналізу сукупності тих чинників, що впливають на економічну поведінку у процесі розвитку ринкових економічних відносин та соціальних відносин і зв'язків, притаманних розвитку суб'єктів ринку праці.

Обґрунтування сутності, принципів, напрямів та закономірностей регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці в новій економіці вимагає розгляду фундаментальних і прикладних засад трансформаційних перетворень у всіх без винятку підсистемах суспільного життя. Зазначені трансформації варто досліджувати на методологічному, теоретичному та прикладному рівнях.

На методологічному рівні пропонується узагальнити загальнофілософські підходи до вивчення об'єкта та предмета дослідження, визначити діалектичні аспекти дослідження процесу регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці, здійснити логіко-понятійну координацію термінологічного апарату дослідження, виокремити загальнонаукові теоретичні засади дослідження поведінкових моделей суб'єктів ринку праці.

На теоретичному рівні пропонується зупинитись на огляді наукових концепцій та моделей трансформації наукові концепції та моделі трансформації економічної поведінки, визначити концептуальні засади становлення нової економіки, узагальнити закономірності та сутнісні характеристики поведінкових моделей суб'єктів ринку праці, виокремити основні передумови трансформації поведінкових моделей суб'єктів ринку праці та її наслідки, дослідити сучасні тенденції розвитку ринку праці та оцінювання впливу трансформацій на формування інноваційних зрушень у сфері зайнятості.

Щодо практичного рівня, то він безпосередньо пов'язаний з практикою суспільного життя, а тому спрямований на конструктивну реалізацію теоретичних основ дослідження поведінкових моделей суб'єктів ринку праці в новій економіці. Такий прикладний підхід дозволяє розробити механізм регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці в новій економіці, запропонувати інституційне забезпечення регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці, здійснити моделювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці, обґрунтувати концептуальні

засади державної політики регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці, узагальнити напрями забезпечення конкурентоспроможності національного ринку праці в умовах трансформації поведінкових моделей його суб'єктів, розробити процедуру моніторингу поведінкових моделей суб'єктів ринку праці у системі інформаційно-аналітичного забезпечення державної політики.

Актуалізація потреби вивчення поведінкових моделей суб'єктів ринку праці зумовила виокремлення у роботі нового напрямку наукового дослідження, що охоплює розробку концептуальних положень парадигми регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці на рівні індивідів, домогосподарств, в корпоративній сфері та у системі інформаційно-аналітичного забезпечення державної політики, заснованої на еволюційній зміні чинників економічного розвитку, ключовим з яких визначено потенціал людини та її поведінку. Концептуальні положення парадигми регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці представлені на рис. 3.

У рамках запропонованого напрямку пропонується методологічний апарат ідентифікації поведінкових моделей суб'єктів ринку праці, проводиться класифікація та визначається їх сутність, виокремлюються типові риси сучасного суб'єкту ринку праці в новій економіці, що дозволяє розробити напрями регулювання моделей поведінки суб'єктів ринку праці в контексті нової економіки, які сприятимуть переходу від патерналістської державної політики до державної політики «м'якого підштовхування» на основі застосування інструментарію поведінкової економіки. Зазначений напрям наукового дослідження дозволить формувати продуктивні моделі поведінки суб'єктів ринку праці та підвищити рівень їх мотивації за рахунок забезпечення «суб'єкт-суб'єктних» відносин задля досягнення максимальної соціально-економічної вигоди для суб'єктів ринку праці та суспільного добробуту.

Висновки. Таким чином, трансформаційні процеси в суспільстві та на ринку праці, що відбуваються в умовах нової економіки, ставлять перед сучасною економічною наукою завдання щодо розробки та коригування методологічних підходів до їх вивчення. Ринок праці в сучасному суспільстві є рушійною силою економічного розвитку. У зв'язку з цим традиційні методи впливу на поведінкові моделі суб'єктів ринку праці необхідно коригувати з урахуванням орієнтирів становлення нової економіки з метою виявлення резервів розвитку та їх активного залучення до відтворювальних процесів.

Формування методологічних основ дослідження поведінкових моделей суб'єктів ринку праці обумовлює необхідність визначення їх сутності та принципів регулювання. На сьогодні вищезазначені поняття та категорії, що розкривають процесуально-динамічні характери змін, які відбуваються в суспільстві, незважаючи на досить широке їх розповсюдження в науковій літературі, не мають однозначного тлумачення та узгодженості, а, отже, потребують ґрунтовного вивчення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безгін К. С., Ушкальов В. В. Поведінкова економіка: епістемічний поворот у трактуванні раціональності. *Економіка України*. 2019. №7-8 (692-693). С. 3-15.
2. Беккер Г. С. Экономический анализ и человеческое поведение. *Thesis. Теория и история экономических и социальных институтов и систем*. 1993. Т. 1, Вып. 1. С. 24-38.
3. Заславская Т. Поведение массовых общественных групп как фактор трансформации общества. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*. 2000. №6. С. 13-19.

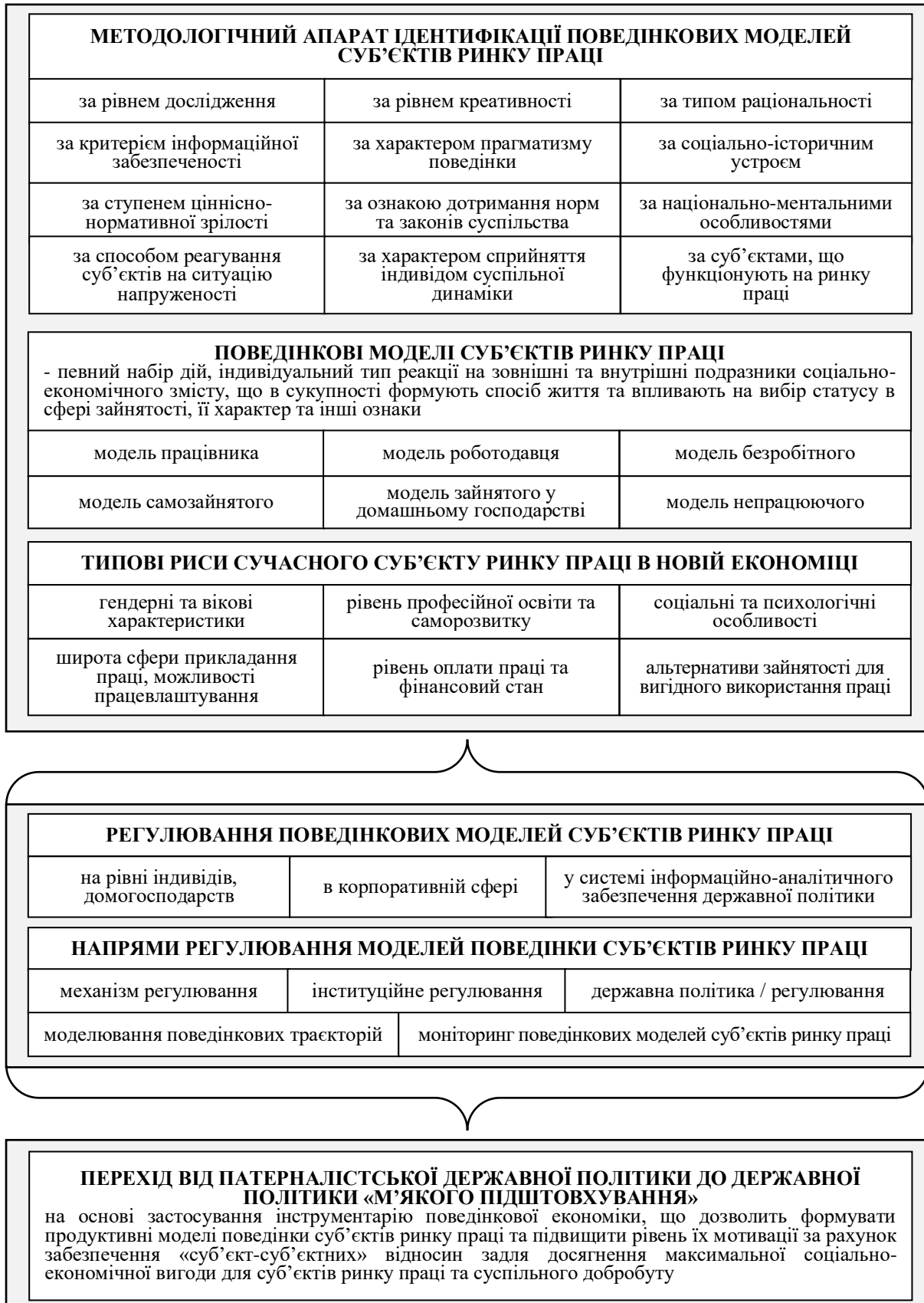


Рисунок 3 – Концептуальні положення парадигми регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці

4. Tversky A., Kahneman D. Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business*. 1986. Vol. 59, № 4. Part 2. P. 251–278.
5. Пікетті Т. Капітал у XXI столітті. К.: Наш Формат, 2016. 696 с.
6. Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. М., 1992.
7. Smith A. An enquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Ware, Hertfordshire, United Kingdom, 2012. 974 p.
8. Jevons W. S. Theory of Political Economy. L., 1871.
9. Menger K. Austrian Marginalism and Mathematical Economics. Hicks and Weber, eds., Carl Menger and the Austrian School of Economics, 1973.
10. Marshall A. Principles of Economics. London Macmillan, 1965.
11. Роббинс Л. Предмет экономической науки. *THESIS*. 1993. Т. 1. Вып. 1. С. 10–23.
12. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. *The Collected Writings of John Maynard Keynes*. Cambridge University Press, 2012. Vol. VII. 428 p.
13. Петрушина Т. О. Социально-экономическое поведение населения Украины в условиях институциональных перемен. К.: Институт социологии НАН Украины, 2008. 544 с.
14. Суименко Е. И. Homo economicus современной Украины: поведенческий аспект. Киев: Институт социологии НАН Украины. 2004. 244 с.
15. Simon H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*. 1955. Vol. 69 (1). P. 99–118.
16. Thaler R. H. Behavioral economics: Past, present, and future. Chicago, 2016. 22 p.

REFERENCES

1. Bezghin K. S., Ushkalov V. V. (2019) Povedinkova ekonomika: epistemichniy povorot u traktuvanni ratsionalnosti [Behavioral economics: an epistemic turn in the interpretation of rationality]. *Ekonomika Ukrainy*, Vol. 7-8 (692-693), pp. 3-15. (in Ukrainian)
2. Bekker G. S. (1993) Ekonomicheskyy analiz i chelovecheskoe povedenie [Economic analysis and human behavior]. *Thesis. Teoriya i istoriya ekonomicheskikh i sotsialnykh institutov i system*, no 1, pp. 24-38. (in Russian)
3. Zaslavskaya T. (2000) Povedenie massovykh obschestvennykh grupp kak faktor transformatsii obschestva [The behavior of mass social groups as a fact of the transformation of society]. *Monitoring obschestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsialnye peremeny*, no 6, pp. 13-19. (in Russian)
4. Tversky A., Kahneman D. (1986) Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business*, Vol. 59, no. 4, Part 2, pp. 251–278. (in English)
5. Piketti T. (2016) Kapital u XXI stolitti [Capital in the XXI century]. К.: Nash Format. 696 p. (in Ukrainian)
6. Sorokin P. (1992) Chelovek. Tsivilizatsiya. Obschestvo [Human. Civilization. Society]. (in Russian)
7. Smith A. (2012) An enquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Ware, Hertfordshire, United Kingdom. 974 p. (in English)
8. Jevons W. S. (1871) Theory of Political Economy. London. (in English)
9. Menger K. (1973) Austrian Marginalism and Mathematical Economics. Hicks and Weber, eds., Carl Menger and the Austrian School of Economics. (in English)
10. Marshall A. (1965) Principles of Economics. London Macmillan. (in English)

11. Robbys L. (1993) Predmet ekonomycheskoi nauky [Subject of economic science] *THESIS*. Part 1, Vol. 1, pp. 10–23. (in Russian)
12. Keynes J. M. (2012) The General Theory of Employment, Interest and Money. *The Collected Writings of John Maynard Keynes*. Cambridge University Press. Vol. VII. 428 p. (in English)
13. Petrushyna T. O. (2008) Sotsyalno-ekonomycheskoe povedenie naseleniya Ukrainy v usloviakh instyutstsyonalnykh peremen [Social and economic behavior of the population of Ukraine in the conditions of institutional changes]. K.: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. 544 p. (in Russian)
14. Suymenko E. I. (2004) Homo economicus sovremennoj Ukrainy: povedencheskyi aspekt [Homo economicus of modern Ukraine: behavioral aspect]. Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. 244 p. (in Russian)
15. Simon H. A. (1955) A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69 (1), pp. 99–118. (in English)
16. Thaler R. H. (2016) Behavioral economics: Past, present, and future. Chicago. 22 p. (in English)

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.3

UDC 338.1:614.1:658.5

JEL: D03, E24, I21, J24, O15

Бей Г.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-6367-3494

h.larycheva@donnu.edu.ua

УПРАВЛІНСЬКІ ПИТАННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

В статті розглянуто процеси збереження та відновлення ділової активності українських підприємств під час військового вторгнення, а також особливості управлінського впливу з позицій оперативного та стратегічного планування. Окреслено загальні умови, що сприяють збереженню та відновленню економічної сфери та підприємництва в Україні на даному етапі. Здійснено компаративний аналіз чинників впливу на підвищення ділової активності, в тому числі, аспекти мотивації, що спонукає підприємців успішно долати кризові явища та шоки війни. Розглянуто управлінські кейси щодо збереження та відновлення роботи українських підприємств в умовах війни, виявлено ключові проблеми та перепони. Узагальнено оперативні та стратегічні кроки, здійснені підприємствами України з метою збереження та відновлення підприємницької активності, систематизовано ключові етапи та інструменти менеджменту. Побудовано прогностичні сценарії (стриманий, збалансований, стійкий) подальшого розвитку підприємницької діяльності та управління нею. Обґрунтовано засоби менеджменту, що можуть бути застосовані для збереження та відновлення ділової активності підприємств в залежності від прогнозу.

Ключові слова: управління підприємствами, відновлення ділової активності, воєнний стан, менеджмент, мотивація, підприємництво.

Рис. 3 Табл. – Літ. 13

JEL

Bei Hanna

PhD, Associate Professor of the Department of Management and Behavioral Economics of
Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-6367-3494

h.larycheva@donnu.edu.ua

MANAGEMENT ISSUES OF BUSINESS ACTIVITY KEEPING AND RENOVATION DURING THE MARTIAL LAW PERIOD

The article considers the processes of preserving and restoring business activity of Ukrainian enterprises during the military invasion, as well as the features of managerial influence from the standpoint of operational and strategic planning. The general conditions contributing to the preservation and restoration of the economic sphere and entrepreneurship in Ukraine at this stage are outlined. A comparative analysis of the factors influencing increase in business activity was carried out, including aspects of motivation that encourage entrepreneurs to successfully overcome crisis phenomena and shocks of war. Management

cases regarding the preservation and restoration Ukrainian enterprises activity in wartime conditions were considered, key problems and obstacles were identified. Operational and strategic steps taken by Ukrainian enterprises with the aim of preserving and restoring business activity are summarized, key stages and management tools are systematized. Predictive scenarios (restrained, balanced, sustainable) of the further development of business activity and its management have been built. The management tools that can be applied to preserve and restore the business activity of enterprises depending on the forecast are substantiated.

Key words: enterprises management, restoration of business activity, martial law, management, motivation, entrepreneurship.

Fig. 3 Tab. 1 Ref. 13

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія проти України спричинила суворі виклики для бізнесу та всієї економічної системи і залишається складним випробуванням дотепер. Стратегічні питання отримання прибутку, фінансової стійкості, підвищення рівня присутності на ринку, позиціонування бренду, завоювання прихильності нових споживачів та інші звичні для сталого функціонування підприємств орієнтири змінилися потребою у першочерговому збереженні життя та здоров'я працівників, матеріально-технічної бази, гарантування безпечних умов праці, відновлення нормальної роботи, а в деяких випадках, вимушеного припинення діяльності та пошуку способів відшкодування втраченого майна. Подібні виклики не є новими у досвіді розвитку країн світу, що так само зіштовхнулись або продовжують долати наслідки агресивних дій інших країн, в той же час, кейси українських підприємств характеризуються своїми особливостями, обумовленими розвитком як економіки та суспільства в цілому, так і управлінської системи зокрема. Вже сьогодні очевидно, що поствоєнне відновлення буде складним та вимагатиме значних зусиль з боку усіх основних стейкхолдерів, однак, успішні та правильні управлінські рішення, прийняті на даному етапі розвитку, слугуватимуть основою для якнайшвидшого подолання кризового періоду і нарощення темпів позитивного зростання. Вищевикладене обумовлює надзвичайну актуальність та значущість обраної тематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом, дослідженню питання військових конфліктів та їх соціально-економічних наслідків приділено значної уваги у сучасних наукових працях. Теорію військових конфліктів розробляли Б. Керол (1970) [1], Дж. Мюллер (1989), І. Валенштайн (2004), К. Флаєрти (2016) та ін., зосереджуючись на типологізації, інструментах ведення, результатах як для окремих країн, так і в геополітиці та світовому балансі в цілому. Інші наукові роботи переважно тематичні та присвячені особливостям перебігу військових конфліктів світового масштабу, між країнами та локальних (В. Рено (1999), М. Даффілд (2001), Д. Крейн (2005), В. Шарма (2015) [2]). Окремо слід відзначити дослідження Е. Стюарта (2006), А. Вілсона (2014), О. Вартанової (2015) [3], Н. Стукало та А. Сімакової (2018) [4], що висвітлюють питання економічної безпеки в Європі та Україні в останні роки, особливо з моменту першого відкритого вторгнення у 2014 році, а також чинники та передумови, які його супроводжували, етапи та інструменти відновлення, зміни у структурі економіки, макроекономічних показниках тощо. Роль ефективного менеджменту у сприйнятті та подоланні руйнівного впливу війни на ділову активність підприємств досліджується при цьому не досить широко, скоріше у межах загального аналізу поведінки підприємств з метою пристосування до новітніх умов, розробки стратегічних планів та

рішень, технологічної трансформації та реструктуризації, що знаходимо у працях І. Должанського (2006), Т. Васильціва (2011) [5], І. Білецької та М. Романчукевич (2022) [6]. Таким чином, наразі в достатній мірі сформовано теоретичний базис дослідження процесів управління в період війн та локальних конфліктів, однак, критичні й складні умови діяльності підприємств в поточних українських реаліях вимагають додаткового опрацювання й аналізу.

Формулювання цілей статті. З огляду на вищезначене, метою написання цієї статті виступає дослідження управлінських питань збереження та відновлення ділової активності українських підприємств в період воєнного стану.

Викладення основного матеріалу. Воєнні інтервенції супроводжують історичний розвиток майже кожної країни світу та призводять не лише до коливань геополітичної рівноваги, але й до різноманітних за характером соціально-економічних наслідків, які можливо розглядати в оперативній та стратегічній перспективі. У короткотривалому періоді (1-2 місяці) у якості першої реакції на кризові події такого масштабу спостерігається шок, ширяться панічні настрої, викликані труднощами прогнозування майбутнього, зупиняється будь-яка економічна активність та звичний формат діяльності, міграційні зрушення (як внутрішні, так і зовнішні) найбільш інтенсивні і хаотичні. Оперативний аналіз та оцінка в цей час дають можливість якнайшвидше усвідомити та подолати перші негативні ефекти вторгнення, руйнування та втрат, невизначеності, прийняти рішення, що дозволяють, в першу чергу, зберегти існуючі ресурси й можливість подальшого функціонування, а вже далі відштовхуватись від наявної ситуації та будувати стратегічне відновлення.

Зрозуміло, що перебування у самому центрі подій та потреба швидко реагувати на зміну ситуації не дозволяє одразу перейти до стратегічного аналізу і прийняття рішень у довготривалій перспективі. Тому, тоді як переважна більшість науковців та дослідників, перебуваючи за межами України, намагаються досягнути довготривалі ефекти, спричинені війною, зокрема, гуманітарні питання, потреби у забезпеченні робочими місцями тих, хто втратив роботу, світову енергетичну та харчову кризу, а також перебудову існуючої архітектури світоустрою [7], розглядають різноманітні сценарії розвитку війни та наслідків для економіки Європи [8], в українському економічному просторі подібна аналітика може видаватись недоречною та навіть сприйматись негативно. Російське вторгнення призвело до значних людських втрат, гуманітарної кризи, фінансової нестабільності й уповільнення економічного зростання, значних темпів інфляції, руйнування глобального ланцюжка поставок, зростання цін, і з продовженням бойових дій та відсутності дієвого механізму протидії агресії на всіх напрямках баланс міжнародної геополітичної стабільності буде все більше розхитуватись. Але бізнесу, який рятує матеріальні активи та персонал, важко орієнтуватись на далекоглядні наслідки і розглядати можливі перспективи, однак саме узагальнений, широкий погляд і застосування стратегічного мислення дозволить більшості підприємців зберегти і примножити економічну результативність у перспективі.

Парадоксально, та українська економіка й бізнес за різними оцінками досить успішно подолали попередні виклики та проявили неочікувану стійкість, навіть не зважаючи на обсяги загальної рецесії та локальних матеріальних втрат. На нашу думку, важливого значення у ефективному подоланні негативних наслідків війни для різних сфер діяльності має управлінська складова, а також явище тривалого перебування підприємницького ресурсу у стані очікування та готовності до змін різного характеру. Загалом військова агресія з боку РФ в Україні триває з 2014 року, однак за цей час

відбулась значна кількість внутрішніх змін та трансформацій у сфері державного регулювання, технологічних зрушень цифровізації, минулі перші кризові роки пандемії COVID19, що призвело до формування в українського бізнес-середовища певної готовності до значних викликів і змін, гнучкості та стійкості.

Для порівняння у 2014-2015 році скорочення економіки відбувалось поступово від перших шоків анексії, і найбільший рівень падіння зафіксований у 4 кварталах, тоді, коли наслідки стали очевидні і невідворотні (рис.1).

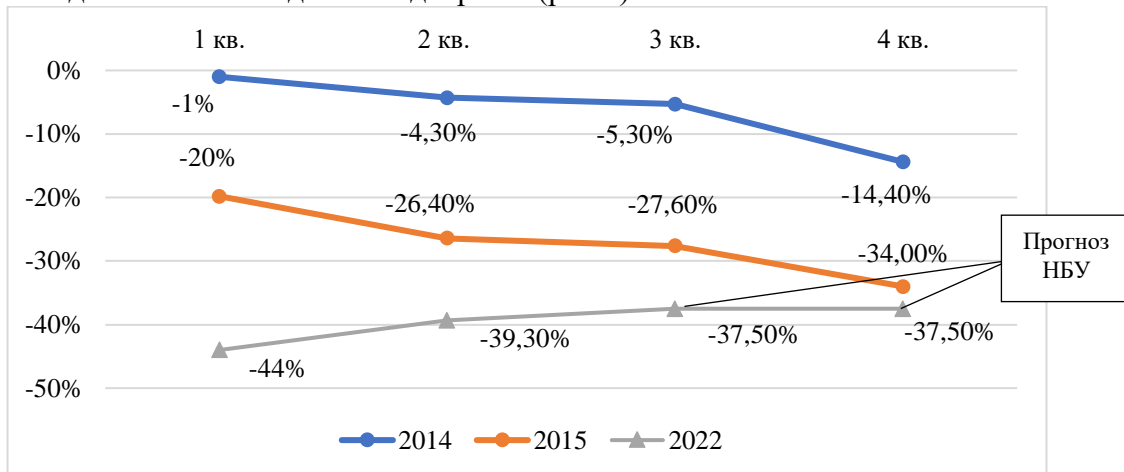


Рисунок 1 – Динаміка макроекономічних показників України у 2014 році та 2022 році поквартально (3 та 4 кв. 2022 року – прогноз НБУ)

Захоплення територій і втрата майна, розрив економічних зв'язків, порушення ланцюжків створення вартості тощо проявили себе не одразу, а системні кризи економічної та фінансової системи України не дозволили вчасно застосувати коригуючі інструменти. Зрозуміло, що сьогодні можна робити лише прогнозні припущення щодо розвитку однієї з найглибших економічних криз у 2022 році (33,4% скорочення ВВП за оптимістичним сценарієм), але НБУ вже фіксує поступове відновлення економіки та за умови зниження воєнних загроз припускає перехід до економічного зростання не раніше середини 2023 року [9].

Такі оптимістичні прогнози знижують панічні настрої та негативні коливання у бізнес-середовищі, формують розуміння подальших кроків щодо відновлення ділової активності та в цілому дозволяють підприємствам із надією розглядати власне майбутнє. В той же час, останні оцінки НБУ також фіксують ознаки стабілізації ділової активності у червні 2022 року на низькому рівні через суттєві зміни у поведінці споживачів, фізичне руйнування частини виробничих потужностей та наявність логістичних перепон з одного боку, та нерівномірні умови ведення бізнесу для підприємств, розташованих у різних регіонах, різний ступінь включеності у міжнародну торгівлю та орієнтації на виробництво товарів першої необхідності з іншого [10].

Зрозуміло, що масштаби воєнних дій, руйнування інфраструктури, гібридних загроз та втрати активів підприємствами сьогодні важко порівнювати із першими роками інтервенції після анексії Криму та частини східних територій. Однак, високий рівень мотивації до продовження підприємницької діяльності обумовлюється не лише економічними розрахунками, відносною безпекою частини територій (західні регіони України), значними обсягами грантової допомоги та реальними кроками держави щодо підтримки бізнесу у цей складний період, але й психологічною складовою.

Віра у перемогу, впевненість у подальшому швидкому відновленні, незламність та напрацьована гнучкість, здатність пристосовуватись до будь-яких умов притаманна більшості українських підприємців, відображаються у позитивній статистиці зростання кількості нових зареєстрованих підприємств (рис.2). Загалом від початку вторгнення офіційно зареєстровано близько 18,7 тис. нових малих підприємств та 2,3 тис. середніх [11]. Географія реєстрацій охоплює м. Київ, Львівську, Дніпропетровську, Івано-Франківську, Хмельницьку та Одеську області. До того ж, деокупація північних регіонів та локалізація бойових дій на півдні та сході країни дозволили економіці та бізнесу поступово адаптуватись до нових умов роботи. Станом на кінець травня повністю зупинили свою діяльність 14% підприємств, а скоротили виробництво вполовину – близько 22%, що порівняно із першими місяцями вторгнення є суттєвим кроком (26,5% та 65% відповідно).

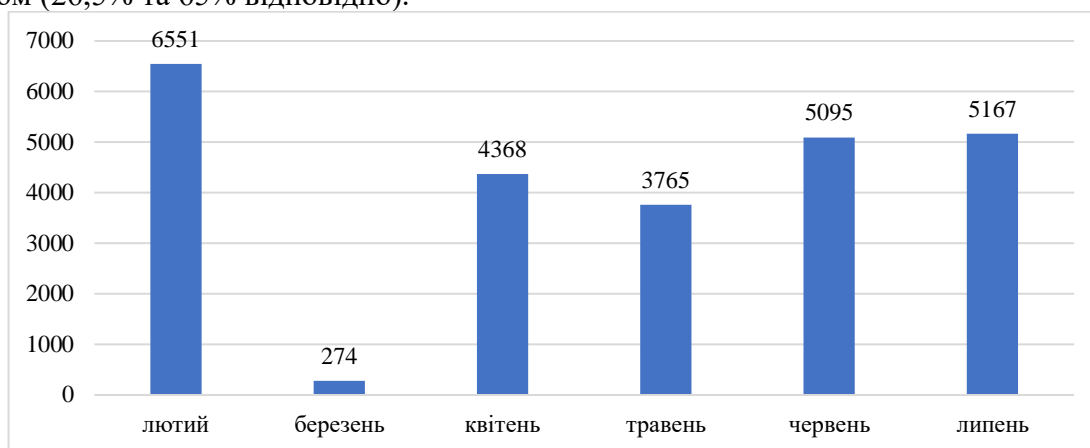


Рисунок 2 – Кількість нових зареєстрованих ФОП в Україні за лютий-червень 2022 року

Джерело: складено на основі [11] та даних Державного комітету статистики

В одному з попередніх досліджень, що проводились серед українців, які отримали статус ВПО через події 2014 року, ми вже відзначали факт зростання рівня підприємницької активності внаслідок примусової міграції [12]. Мігранти, з поміж іншого, виявляються виштовхнутими зі звичного ринку праці, однак, переважно, здатні досягати успіху у веденні бізнесу навіть за відсутності попереднього досвіду та навичок здійснення підприємницької активності. Подолати несприятливі умови ведення бізнесу їм дозволив високий рівень цілеспрямованості, правильно обрана бізнес-стратегія, а також підвищення соціальної відповідальності та етичності ведення бізнесу; основними мотивами виступали потреба забезпечувати себе та свою сім'ю, прагнення фінансової незалежності або ж усвідомлення можливості реалізувати креативну ідею. Подібні мотиви застосовні і до сьогоденних ВПО-підприємців, але додатково до цього може бути додано усвідомлення сприятливих умов ведення бізнесу (податкові пільги, онлайн реєстрація в Дії, грантова допомога) і прагнення ними скористатись.

Зрозуміло, що ідеальних правильних рішень, які працювали вчора, а отже, працюватимуть сьогодні або завтра, в умовах війни не існує. Однак, є універсальні кроки, які можна і необхідно робити з метою збереження бізнесу та формування бази його подальшого відновлення в перспективі.

Загалом, український бізнес під час війни опинився у різних ситуаціях, тож і реакція на події та виклики є різною.

Підприємства, територіально розташовані у місцях ведення активних бойових дій, тимчасової окупації чи її загрози, першочергово зіштовхнулись із необхідністю забезпечення виживання та збереження життя і здоров'я працівників, а також матеріальних активів, виробничих потужностей, товарних запасів тощо. Одночасно з цим відбувались процеси релокації у більш безпечні регіони, а виробництво перебувало у простої до моменту їх завершення. Великим розгалуженим підприємствам, таким як торговельні мережі, продовжувати роботу дозволили філії, які призупиняли діяльність на короткий період, а далі, з відновленням споживчого попиту нарощували темпи роботи.

Серед першочергових питань залишалась підтримка персоналу і взаємозв'язків з контрагентами, розрахунок по зобов'язаннях, утримання робочої сили або пошук джерел відновлення втрачених людських і матеріальних ресурсів, збереження існуючого формату ведення бізнесу, подолання логістичних перешкод. Сьогодні до цих питань додається проблема зниження рівня продажів через низьку купівельну спроможність населення, зростання цін на сировину та матеріали, потреба у налагодженні всіх процесів виробництва, розширення ринків збуту. При цьому, близько 80% представників бізнесу не планують залишати межі України, а серед найбільш ймовірних ринків збуту розглядають країни Європи (Польща, Молдова, Німеччина, Румунія, Болгарія, Чехія, Англія).

Інші компанії, чії активи виявились розташованими на безпечних територіях, декілька місяців перебували у режимі вимушеної зупинки виробництва у зв'язку із розривом існуючих ланцюжків поставок та звичних ринків збуту, скороченням попиту на внутрішньому ринку, відсутності можливості прогнозувати, а тому й планувати подальший розвиток у довготривалій перспективі. Налагодження логістичного сполучення та локалізація бойових дій, відкриття можливостей для експорту продукції на нові ринки, доступ до державних тендерів у випадку орієнтації виробництва на військові потреби або відбудову пошкодженої соціальної інфраструктури дозволили цим підприємствам повернутись до роботи та станом на сьогодні вийти на показники 75-80% довоєнних потужностей.

Узагальнимо оперативні та стратегічні кроки, здійснені підприємствами України, з метою збереження та відновлення підприємницької активності на даному етапі перебігу подій (табл.1).

Таблиця 1 - Оперативні та стратегічні кроки управління збереженням та відновленням підприємницької активності

| <i>Тип підприємства</i> | <i>Оперативні кроки</i> | <i>Стратегічні кроки</i> |
|---|---|---|
| Підприємства, розташовані на тимчасово окупованих територіях чи в зоні ведення активних бойових дій | <ol style="list-style-type: none"> 1. забезпечення виживання; 2. збереження життя і здоров'я працівників; 3. безпека матеріальних активів та товарних запасів; 4. прийняття рішення про релокацію або відновлення роботи після деокупації; 5. подолання логістичних перепон; 6. збереження існуючого формату ведення бізнесу та клієнтського сегменту 7. фіксація втраченої вартості | <ol style="list-style-type: none"> 1. підтримка персоналу та розробка механізмів утримання робочої сили; 2. пошук джерел відновлення втрачених ресурсів 3. впровадження соціальної відповідальності бізнесу 4. відновлення усіх процесів виробництва 5. розширення ринків збуту 6. розробка нової стратегії (короткотермінової) ведення бізнесу |

| | | |
|--|--|--|
| Підприємства з розгалуженими активами, частина яких розташована на безпечній території | <ol style="list-style-type: none"> збереження персоналу, матеріальних активів та товарних запасів; організація простою та відновлення роботи філій з орієнтацією на споживчий попит релокація активів у безпечні регіони; реорганізація діяльності | <ol style="list-style-type: none"> пошук джерел відновлення втрачених ресурсів (зокрема, людських) впровадження соціальної відповідальності бізнесу відновлення повного циклу ділової активності розширення ринків збуту перегляд стратегії ведення бізнесу |
| Підприємства, розташовані на відносно безпечних територіях | <ol style="list-style-type: none"> оновлення та вдосконалення системи безпеки трудової діяльності; організація простою з огляду на розрив ланцюжків поставок та збуту збереження персоналу | <ol style="list-style-type: none"> реорганізація діяльності з огляду на рівень споживчого попиту відновлення логістичних маршрутів та повного циклу ділової активності розширення географії збуту та організація безпечного експорту |

Джерело: складено автором

За результатами вищенаведеного та з огляду на основні висновки наявної на сьогодні аналітики, можливо сформулювати три основні прогностичні сценарії розвитку подій щодо відновлення ділової активності підприємств в залежності від розвитку ситуації на фронті, економічних чинників та коливань споживчого попиту: стриманий, збалансований, стійкий (рис. 3).



Рисунок 3 – Прогностичні сценарії відновлення ділової активності підприємств

Джерело: складено автором

Стриманий сценарій передбачає подальше уповільнення діяльності з огляду на відсутність значних військових успіхів та «заморожування» конфлікту у поточному стані, скорочення споживчого попиту через високі ціни на сировину та матеріали, загальне погіршення економічних прогнозів. За цих умов підприємствам доведеться призупинити нарощення темпів виробництва, намагаючись відповідати внутрішньому

попиту, зосередитись на побудові стратегії виходу на нові ринки, пошуку безпечних логістичних маршрутів, здійснювати політику пристосування, вдаватись до скорочення витрат (в тому числі, на персонал), посилювати засоби контролю за бізнес-процесами.

Збалансований сценарій побудований навколо очікування обережного відновлення та зміцнення споживчого попиту через певні оперативні успіхи на фронті та відносне зростання рівня безпеки ведення економічної діяльності, регулювання цін на сировину та матеріали, стабілізацію експорту і сприятливу політику виходу на нові ринки збуту. В цьому випадку можливе здійснення оптимістичного середньострокового планування, що передбачає підвищення темпів ділової активності, проведення розширеного маркетингового аналізу та формування оновленої маркетингової стратегії, диверсифікації бюджету з передбаченням інвестиційних надходжень, розширення асортименту продукції з орієнтацією на нові клієнтські сегменти, розвиток логістичної мережі (з урахуванням виходу на міжнародні ринки та посилення експорту).

Стійкий сценарій зорієнтований на значні військові успіхи та подолання основних загроз руйнування інфраструктури, активізацію програм зовнішньої економічної підтримки (реалізація програм відновлення згідно партнерських зобов'язань), що призведе у свою чергу до зміцнення споживчого попиту завдяки стабілізації ринку праці та капіталів, уповільнення інфляційних процесів, загальне позитивне прогнозування подальшого розвитку. У цьому випадку підприємства мають бути готовими до значного зростання рівня конкуренції на ринку, посилення податкового тиску поряд із розширенням можливостей зростання та виходу на довоєнні показники, а в деяких випадках, і до їх суттєвого перевищення. Посилення присутності на нових ринках вимагатиме активної її підтримки з боку маркетингової, фінансової та безпекової політики підприємства, що передбачає розширене стратегічне планування та аналіз.

Абсолютно негативні сценарії, які передбачають суттєве загострення, не розглядались з позицій малої ймовірності їх настання згідно поточного розвитку подій та відсутності стратегічних військових досягнень ворога.

Загалом, наведені прогнози є умовними та здійсненими для узагальнення можливого розвитку подій та реакції бізнесу на них, і залежить також від рівня довоєнного розвитку бізнес-середовища компаній, а також ступеня руйнувань і втрат галузевого значення. Так, найбільш стійкими на сьогодні виявились галузі ІТ та ритейлу, тоді як агропромисловість, металургія, добувна та хімічна промисловості, а також енергетичний сектор відновлюватимуться набагато повільніше і вимагатимуть додаткових управлінських та регулюючих кроків з боку менеджменту і державних структур.

Висновки. Проведене дослідження дозволило узагальнити та окреслити основні тенденції управління збереженням та відновленням ділової активності підприємств в умовах війни. Завдяки консолідації зусиль щодо оперативних перемог та стримування російської агресії на сьогодні в українському економічному середовищі сформовано сприятливі умови для відновлення підприємництва в Україні. Незважаючи на значні збитки, завдані вторгненням та веденням військових дій, сектор підприємництва зберігає оптимізм та прагнення працювати і якнайшвидше виходити на довоєнні показники. Значним стимулом у цьому слугувала правильна державна політика (податкові пільги, гранти та підтримка малого та середнього підприємництва, сприяння у релокації та відновленні діяльності на безпечних територіях), а також високий рівень особистої мотивації підприємців до подолання кризових явищ та шоків війни, зокрема у випадку, коли підприємництво виступає єдиним джерелом доходу або

працевлаштування в родині. Аналіз оперативних та стратегічних кроків, здійснених підприємствами України у перші та наступні місяці вторгнення, дозволив систематизувати ключові етапи та інструменти менеджменту, застосовані ними, а також побудувати прогностичні сценарії (стриманий, збалансований, стійкий) подальшого розвитку підприємницької діяльності та управління нею, що можуть бути застосовані в якості орієнтирів управління на перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Carroll, B. A. (1970). War Termination and Conflict Theory: Value Premises, Theories, and Policies. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 392, 14-29.
2. Sharma, V. S. (2015). A social theory of war: Clausewitz and war reconsidered' *Cambridge Review of International Affairs*, 28(3), 327-347. <https://doi.org/10.1080/09557571.2013.872600>
3. Вартанова О. В. Соціально-економічні наслідки гібридної війни на сході України *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*, 2015. Вип. 3(92). Ч2. С. 40-44.
4. Nataliia Stukalo and Anastasiia Simakhova (2018). Social and economic effects of the war conflict in Ukraine for Europe. *Geopolitics under Globalization*, 2(1), 11-18. [https://doi.org/10.21511/gg.02\(1\).2018.02](https://doi.org/10.21511/gg.02(1).2018.02)
5. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 132-136.
6. Білецька І., Романчукевич М. Соціально-відповідальна поведінка суб'єктів бізнесу на неокупованих територіях України в умовах війни: аспекти маркетингу і менеджменту. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Iss. 2. P. 85–91. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-11>
7. Katser-Buchkovska N. The consequences of the war in Ukraine will be far-reaching. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/an-unfair-war-economic-social-and-security-consequences-of-the-russian-invasion-into-ukraine/>
8. Smit S., Hirt M., Buehler K. and other. War in Ukraine: Lives and livelihoods, lost and disrupted. MsKinsey&Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/war-in-ukraine-lives-and-livelihoods-lost-and-disrupted>
9. Падіння ВВП у 2022 році буде найглибшим за всю історію України – Нацбанк. Електронне видання «Ліга-Бізнес». URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/padenie-vvp-v-2022-godu-budet-samym-glubokim-za-vsyu-istoriyu-ukrainy-natsbank>
10. Данилишин Б. Економічний фронт: ситуація в економіці та на фінансових ринках України. Блог Богдана Данилишина. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/522585_ekonomichnyy_front_situatsiya.html
11. Відродження українського бізнесу в умовах війни: аналітика за 2 місяці. Портал «Дія Бізнес» URL: <https://business.dija.gov.ua/cases/novini/vidrozzenna-ukrainskogo-biznesu-v-umovah-vijni-analitika-za-2-misaci>
12. Bei H., Sarkisian L., Sereda H. (2018). Entrepreneurial behavior changing influenced by migration processes. *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*, 32nd International Scientific Conference on Economic and Social Development. pp 158-165.
13. Ми повернулися: як український бізнес відновлює роботу під час війни. Інформаційне агентство «Уніан». URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mi->

[povernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyni-novini-ukrajina-11824872.html](https://doi.org/10.1080/09557571.2013.872600)

REFERENCES

1. Carroll, B. A. (1970). War Termination and Conflict Theory: Value Premises, Theories, and Policies. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 392, 14-29.
2. Sharma, V. S. (2015). A social theory of war: Clausewitz and war reconsidered' *Cambridge Review of International Affairs*, 28(3), 327-347. <https://doi.org/10.1080/09557571.2013.872600>
3. Vartanova O. V. (2015). Sotsialno-ekonomichni naslidky hibrydnoi viiny na skhodi Ukrainy *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, 3(92), 2, 40-44.
4. Nataliia Stukalo and Anastasiia Simakhova (2018). Social and economic effects of the war conflict in Ukraine for Europe. *Geopolitics under Globalization*, 2(1), 11-18. [https://doi.org/10.21511/gg.02\(1\).2018.02](https://doi.org/10.21511/gg.02(1).2018.02)
5. Vasylytsiv T. H., Yaroshko O. R. (2011)/ Finansova bezpeka pidpriemstva: mistse v systemi ekonomichnoi bezpeky ta priory-tety posylennia na postkryzovomu etapi rozvytku ekonomiky. *Naukovyi visnyk LTEU Ukrainy*, 21.2, 132-136.
6. Biletska I., Romanchukovykh M. (2022). Sotsialno-vidpovidalna povedinka subiektiv biznesu na neokupovanykh terytoriiakh Ukrainy v umovakh viiny: aspekty marketynhu i menedzhmentu. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 85–91. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-11>
7. Katser-Buchkovska N. The consequences of the war in Ukraine will be far-reaching. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/an-unfair-war-economic-social-and-security-consequences-of-the-russian-invasion-into-ukraine/>
8. Smit S., Hirt M., Buehler K. and other. War in Ukraine: Lives and livelihoods, lost and disrupted. MsKinsey&Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/war-in-ukraine-lives-and-livelihoods-lost-and-disrupted>
9. Padinnia VVP u 2022 rotsi bude naihlybshym za vsiu istoriiu Ukrainy – Natsbank. Elektronne vydannia «Liha-Biznes». URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/padenie-vvp-v-2022-godu-budet-samym-glubokim-za-vsyu-istoriyu-ukrainy-natsbank>
10. Danylyshyn B. Ekonomichniy front: sytuatsiia v ekonomitsi ta na finansovykh rynkakh Ukrainy. Bloh Bohdana Danylyshyna. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylyshyn/522585_ekonomichniy_front_situatsiya.html
11. Vidrozhennia ukrainskoho biznesu v umovakh viiny: analityka za 2 misiatsi. Portal «Diia Biznes». URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/vidrozhenna-ukrainskogo-biznesu-v-umovah-vijni-analitika-za-2-misaci>
12. Bei Hanna, Sarkisian Larysa, Sereda Hanna (2018). Entrepreneurial behavior changing influenced by migration processes. *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*, 32nd International Scientific Conference on Economic and Social Development. pp 158-165.
13. My povernulisya: yak ukrainskyi biznes vidnovliuie robotu pid chas viiny. Informatsiine ahentstvo «Unian». URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mi-povernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyni-novini-ukrajina-11824872.html>

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.4

UDC 334.025

JEL: L23

Герило В.М.,
директор ДП «Електричні системи»

ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо використання ошадливого виробництва як організаційно-економічний механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. В статті зазначено, що ошадливе виробництво зосереджується на скасуванні або скороченні відходів (або «муда», японське слово, що означає марнотратство) і на максимальному або повному використанні заходів, які додають перспектив до цінності продукту для клієнта. Відповідно в роботі визначено напрями скорочення відходів за їх категоріями. Вказано відмінності способів впровадження концепції ошадливого виробництва, позитивні ефекти і недоліки кожного з наведених способів. Представлено нову концепцію, що ґрунтується на ошадливому виробництві, – стільникове виробництво. Узятю за приклад впровадження ошадливого виробництва компанія «Toyota». Зроблено висновок, що VSM («Відображення потоку цінностей», також відоме як «Відображення матеріальних та інформаційних потоків») є ідеальним інструментом для виявлення відходів та визначення області покращення.

Ключові слова: ошадливе виробництво, ошадлива економіка, канбан, стільникове виробництво, кайдзен

Gerylo V.M.,
Director of SE "Electrical Systems"

LEAN PRODUCTION AS AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR INCREASE IN THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITIES

The article is devoted to the substantiation of the theoretical foundations and practical recommendations regarding the use of lean production as an organizational and economic mechanism for increasing the efficiency of the enterprise. The article states that lean manufacturing focuses on eliminating or reducing waste (or "muda," a Japanese word for waste) and maximizing or fully utilizing activities that add perspective to the product's value to the customer. Accordingly, the work defines the directions of waste reduction by their categories. The differences in the methods of implementing the concept of lean production, the positive effects and disadvantages of each of these methods are indicated. A new concept based on lean production is presented - cellular production. The company "Toyota" was taken as an example of the introduction of lean production. It is concluded that VSM (Value Stream Mapping), also known as Material and Information Flow Mapping, is an ideal tool for identifying waste and identifying areas for improvement.

Key words: lean production, lean economy, kanban, cellular production, kaizen

Постановка проблеми. Основна мета впровадження «ощадливого виробництва» – це створення максимально ефективної системи виробництва, а основна перевага методології – незначні інвестиції, що швидко окупаються в порівнянні з результатами, яких вдається досягти завдяки її впровадженню. Згідно зі світовою практикою, впровадження «ощадливого виробництва» дозволяє домагатися приголомшливих економічних результатів.

Зміна замовницьких і технологічних вимог мотивує виробників і організації до розвитку можливостей використання економічного потенціалу в їх прагненні оптимізувати продуктивність і покращити конкурентну позицію. Попит на новий продукт потребує від сучасної автомобільної галуззі зростання з кожним днем підвищення якості технологій.

Кінцевою метою ощадливого виробництва є зменшення відходів, робочої сили, інвентарю, часу виходу на ринок, щоб високо чуйно реагувати на попит клієнтів, виробляючи якісний продукт більш ефективним і економічним способом [70].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії потенціалу, економічного потенціалу, його трактування подано в роботах О.В. Березіна, О.М. Ждан, Н.С. Краснокутської, О.І. Маслак, Є.В. Лапіна, М.С. Пантелєєва та ін.

Метою статті є обґрунтування теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо використання ощадливого виробництва як організаційно-економічний механізм підвищення ефективності діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Візуалізація потоку створює можливість бачити, де, коли, і як інформація, і продукт протікають, і відповідно розпізнати та усунути джерело відходів. На жаль, багатьом виробникам це не вдалося повністю зрозуміти це на початковому етапі та бажанні почати з економічних підходів. Реалізація цих підходів передбачає більше, ніж просто застосування таких понять, як канбан, планування компонування, візуальний контроль і такт розрахунки часу [1]. Як правило, такі організації спорадично здійснюють ці види діяльності, не пов'язуючи ці зусилля зі створенням системи ощадливого виробництва.

Необхідно розробити більш систематичні засоби допомоги управлінню цими економічними інструментами та діями. Відображення потоку створення цінності (VSM) цілком здатний виконувати цю роль. Це ні лише підкреслює неефективність процесів, транзакційної та комунікаційної невідповідності, але також керує сферою вдосконалення.

Термін «ощадлива економіка» за визначенням Дж. Вомака означає систему використання меншого обсягу вхідних даних, щоб створити той самий вихід, створений традиційною системою масового виробництва зі збільшенням різноманітності продукту [2]. Ця філософія бізнесу має різні назви – «Швидке виробництво», «Виробництво точно вчасно», «Синхронне виробництво», «Виробництво світового класу» та «Безперервний потік» – це терміни, які використовуються паралельно з ощадливим виробництвом.

Lean зосереджується на скасуванні або скороченні відходів (або «муда», японське слово, що означає марнотратство) і на максимальному або повному використанні заходів, які додають перспектив до цінності продукту для клієнта. З точки зору клієнта, цінність еквівалентна до всього, що клієнт готовий заплатити за продукт або послугу. Отже, усунення відходів є основним принципом ощадливого виробництва. Це означає для компанії наступне:

- Матеріал: перетворіть всю сировину на кінцеву продукцію. Уникайте надлишку сировини та брухту.

- Інвентаризація: підтримуйте постійний потік до клієнта, щоб не мати незайнятий матеріал.
- Перевиробництво: виробляйте точну кількість відповідно до вимог клієнтів і коли їм це потрібно.
- Праця: позбутися небажаних відходів.
- Складність: намагайтеся вирішувати проблеми нескладним шляхом, а не комплексним способом.
- Енергія: Максимальне використання обладнання та людей найбільш продуктивним способом. Уникайте непотрібних операцій і надлишкового споживання електроенергії.
- Простір: реорганізуйте обладнання, людей і робочі місця, щоб отримати кращий простір.
- Дефекти: докладіть усіх зусиль, щоб усунути відходи.
- Транспорт: Позбудьтеся транспортування інформації і матеріалів, які не додають вартості продукту.
- Час: уникайте довгих налаштувань, затримок і несподіваного часу простою машини.
- Непотрібні рухи: уникайте надмірного згинання або розтягування та часті втрати предметів.

Найзначнішим джерелом відходів є інвентар. Запаси незавершеного виробництва та готової продукції не додають вартості продукту, і їх слід зменшити або виключити. Коли інвентар зменшується, можуть з'явитися приховані проблеми та дії. Є багато способів зменшити кількість запасів, одним із яких є зменшення розміру партії.

У Toyota Shingo розробили концепцію єдиної хвилини заміна матриці (SMED) для скорочення часу налаштування [3]. Наприклад, час налаштування в штампувальних пресах можна скоротити з годин до менш ніж десяти хвилин. Ще один спосіб зменшити час інвентаризації за рахунок мінімізації часу простою машини, що може бути досягнуто шляхом профілактичного обслуговування.

Ще одним джерелом відходів є час транспортування. Переїзд частини від одного кінця об'єкта до іншого, що вимагає часу, енергія і люди; це можна звести до мінімуму, використовуючи стільниковий зв'язок або U-подібні складальні лінії для забезпечення безперервного потоку виробництва. Іншим джерелом відходів є дефекти та брут.

Підтримання повної продуктивності є одним із способів усунення дефектів та лому. Виготовлення бездоганних деталей з самого початку має глибокі наслідки для продуктивності [4].

Немає сумніву, що ліквідація відходів є важливою складовою виживання на сучасному зростаючому ринку. Компанії повинні прагнути створювати високоякісні та недорогі продукти, які може дістатися до клієнтів в найкоротші терміни. Коли компанії визначають основні джерела відходів, такі інструменти, як постійне вдосконалення, виробництво «точно вчасно», згладжування виробництва та інші методи допоможуть компанії ліквідувати відходи.

Стільникове виробництво – це концепція, яка збільшує асортимент продуктів з мінімумом відходів. Осередок складається з обладнання та робочих місць, які розташовані в порядку, який підтримує плавність і безперервність потоку матеріалів і компонентів у процесі. Це також передбачає операторів, добре навчених працювати в цій манері.

Однією з переваг соти є концепція цільного потоку, який стверджує, що кожен продукт проходить один процес за одним без раптової перерви, відповідно до вимог

клієнтів. Розширення продуктового асортименту – це ще одна перевага клітинного виробництва. Коли клієнти вимагають великого асортименту продуктів, а також швидшої доставки, важливо мати гнучкість у процесі задоволення їхніх потреб. Цієї гнучкості можна досягти через групування схожих продуктів у родини, які можуть оброблятися на одному обладнанні в тій же послідовності. Це також скоротить час, необхідний для переходу між продуктами. Серед інших переваг:

- Підвищення продуктивності та краще використання простору
- Покращена гнучкість і видимість
- Скорочення запасів (WIP) і скорочення часу виконання
- Зменшення транспортування та обробки матеріалів.
- Виявлення причин дефектів

Постійне вдосконалення – це ще один фундаментальний принцип ощадливого виробництва. Кайдзен, це японське слово, що означає безперервні зусилля для досконалості. Кайдзен — це систематичний підхід до поступового, впорядкованого, постійного вдосконалення. У виробничих налаштуваннях покращення може мати місце в багатьох формах, таких як скорочення інвентаризації, зменшення бракованих деталей. Один з ефективних інструментів постійного вдосконалення — це 5S.

Точно вчасно: це ідея управління, яка намагається усунути джерела відходів виробництва шляхом виробництва потрібної частини в потрібному місці і в потрібний час. Це стосується відходів, таких як незавершене виробництво, дефекти та поганий графік поставки деталей. [5]. Інвентаризація і системи матеріальних потоків зазвичай класифікуються як push (традиційна) або pull (точно вчасно) системи. Попит замовників є рушійною силою обох систем.

Основна відмінність полягає в тому, як кожна система обробляє попит клієнтів. Точно вчасно – це інструмент, який дозволяє адаптувати компанію до раптових змін у структурі попиту, виробляючи потрібний продукт у потрібний час і в потрібних кількостях. Крім того, своєчасність є критичним інструмент для управління зовнішньою діяльністю компанії, наприклад закупівля та розподіл.

Згладжування виробництва: у системі ощадливого виробництва важливо перейти до вищого рівня контролю процесу, щоб прагнути до зменшення відходів. Ще один інструмент для досягнення цього є виробниче згладжування. Хейдзюнка, японське слово, що означає згладжування виробництва, де виробники намагаються зберегти рівень виробництва якомога постійним день до дня [6]. Неїjunka — це концепція, адаптована з виробничої системи Toyota, де з метою зменшення вартості виробництва, необхідно було не будувати якомога більше автомобілів та запчастин, а будувати таку кількість, яку можна продати. Щоб досягти цього, графік виробництва має бути плавним, щоб ефективно виробляти потрібну кількість деталей і ефективно використовувати людські сили. Якщо рівень виробництва непостійний, це призведе до відходів (незавершеного виробництва) на робочому місці.

Нормування праці: дуже важливий принцип усунення відходів - це стандартизація робочих дій.

Стандартизована робота в основному гарантує, що кожна робота є організованою та здійснюється найбільш ефективно, незалежно від того, хто виконує роботу, однаковий рівень якості має бути досягнутим. У Toyota кожен працівник дотримується того самого етапу обробки весь час, необхідний для завершення роботи, порядок кроків для виконання роботи та запасних частин. Це гарантує збалансованість лінії, небажане незавершене виробництво запаси зведені до мінімуму, а діяльність без доданої вартості зведена до мінімуму. Інструмент, який використовується для

нормування роботи, називається «такт». Такт (нім. ритм або такт) означає час, як часто деталь повинна виготовлятися в сімействі продуктів виходячи з фактичного попиту споживача. Мета полягає в тому, щоб виробляти зі швидкістю, не вищою за тактовий час.

За допомогою VSM вузькі операції на машинах та характер відходів (час транспортування, відстань і незавершене виробництво) ідентифікуються за допомогою розрахунків. Визначається і оцінюється тип відходів.

Потік цінностей — це сукупність усіх доданих дій цінностей, а також без доданої вартості, які необхідні для того, щоб перенести продукт або групу продуктів, які використовують однакові ресурси в основних потоках, від сировини до рук клієнтів. Ці дії належать до загального ланцюга поставок, включаючи як інформацію, так і операційний потік, які є ядром будь-якої успішної ошадливої операції. Відображення потоку створення цінності - це корпоративний інструмент покращення, який допомагає візуалізувати весь виробничий процес, що представляє як матеріальний, так і інформаційний потік. Мета полягає в тому, щоб ідентифікувати всі види відходів у потоці вартості і вжити заходів для їх усунення.

Висновки. Поточна точка зору означає роботу над загальною картиною, а ні над окремими процесами, та вдосконалення всього потоку і ні просто оптимізація окремих частин.

Процес аналізу здійснюється шляхом збору даних із різних запитів з експертизою в цеху, робітників і безпосередньо беручи участь у вимірюванні часу різних процесів.

Зазвичай потрібно поліпшення якості, гнучкості та швидкості. Нижче наведено деякі способи покращення цих процесів:

1. Перевпорядкування макета для усунення великої кількості інвентаризацій між операціями
2. Комбінування процесу, щоб усунути постскладання обробки та перевірки
3. Підвищення ефективності діяльності вузьких місць
4. Зведення до мінімуму діяльності, яка не додає цінності (зменшити час виконання)
5. Усунення групування та перехід до одноштучного потоку.

Таким чином, VSM є ідеальним інструментом для виявлення відходів та визначення області покращення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ohno, Taiichi “Toyota Production System: Beyond Large Scale Production”, Productivity Press, (1988), ISBN 0- 915299-14-3.
2. Roberto Panizzolo. “Applying the lessons learned from 27 lean manufacturing. The relevance of relationships management”, International Journal of Production Economics, Vol 55, 1998, pp. 223-240.
3. Sullivan, W.G., McDonald, T., & Van Aken, E.M. “Equipment replacement decisions and lean manufacturing”, Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, vol 18, 2002, pp. 255-265.
4. Shingo, S. (1985). A Revolution in Manufacturing: the SMED System. Productivity Press, Cambridge, MA.
5. Womack, J., Roos, D. and Jones, D.T. (1990). The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production, Harper Perennial: New York, NY.

6. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе; пер. с англ. Санкт Петербург, 1997. 332 с.
7. Davenport T.H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, 1993. 337 p.
8. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. 1990 (Summer). P. 11–27.

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.5

UDC 65.014.1

JEL: E22, M21

Клочковський О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецького національного університету імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2839-393X>

Гуцол Д.С.

Головний економіст ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3144-1311>

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ
РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В статті розглядається актуальне питання визначення пріоритетних напрямків стратегії розвитку підприємства. Визначено сутність даного поняття. Наведено характерні ознаки вибору пріоритетних напрямків діяльності підприємства. Встановлено, що стратегічне управління є процесом прийняття і реалізації стратегічних рішень на основі співставлення власного ресурсного потенціалу підприємства з потенційними можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Визначено, що стратегічна модель управління розвитком підприємства крім стратегічного планування, включає реалізацію розробленої стратегії, в тому числі її комплексну оцінку та контроль. Наведено основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства: визначення місії та цілі підприємства, вивчення зовнішнього стану та середовища, визначення конкурентної переваги підприємства, формування системи стратегічних цілей, формулювання стратегічних альтернатив, впровадження методів, призначених для реалізації обраного стратегічного напрямку розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку в менеджменті, стратегічне управління, формування стратегії розвитку підприємства, місія підприємства.

Klochkovskyi Oleksandr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2839-393X>

Hutsol Denys

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3144-1311>

**METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR DETERMINING PRIORITY
DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE
DEVELOPMENT STRATEGY**

The article deals with the topical issue of determining the priority areas of the company's development strategy. The essence of this concept is defined. Characteristic features of the choice of priority directions of the enterprise's activity are given. It was established that strategic management is the process of making and implementing strategic decisions based on comparing the enterprise's own resource potential with potential

opportunities and threats from the external environment. It was determined that the strategic model of enterprise development management, in addition to strategic planning, includes the implementation of the developed strategy, including its comprehensive assessment and control. The main stages of the process of forming an enterprise development strategy are given: defining the mission and goals of the enterprise, studying the external state and environment, determining the competitive advantage of the enterprise, forming a system of strategic goals, formulating strategic alternatives, implementing methods designed to implement the chosen strategic direction of enterprise development.

Keywords: strategy, development strategy in management, strategic management, formation of enterprise development strategy, enterprise mission.

Постановка проблеми. Сучасні реалії та необхідність адаптації підприємств до турбулентного періоду в українському бізнес - середовищі змушують активізувати інтерес до розробки стратегій розвитку підприємств. Складні умови пристосування підприємств до економічних реформ дають поштовх на побудову ефективного стратегічного розвитку підприємства (компанії), тому що розробка стратегічних заходів без визначення перспектив і передбачення розвитку подій у майбутньому практично неможлива.

Реальність сучасного бізнес-середовища створює необхідність до вирішення проблем адаптації українського підприємництва до зовнішніх змін у процесі господарювання, розвитку та досягнення цілей підприємства. Відповідно до таких змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття рішень та нагальною стає потреба щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Ключовою складовою стратегічного управління є стратегія. Основна мета стратегії підприємства полягає в досягненні конкурентних переваг, які забезпечать його стійке функціонування та економічний розвиток в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ролі та проблем формування стратегії розвитку підприємства згадується у працях таких вітчизняних науковців, як: Б.М.Мізюк, Л.С.Довгань, Ф.Ф.Бутинець, М.Туленков, Ю.Левицький, В.Пономаренко, Н.Грицюк, О.Люльов, О.Садовник, О.Тридід та ін. Проблемами розробки та визначення стратегії розвитку підприємства на теоретичному та практичному рівнях займалися такі зарубіжні науковці: І.Ансофф, М.Портер, Г.Мінцберг, Г.Хамель, А.Томпсон, Д.Рейні, Д.Каспарі і П.Каспарі та інші., свої роботи присвячували дослідженню понять стратегії розвитку, сфери застосування, класифікації, етапів розроблення, визначенню факторів впливу на формування стратегії розвитку підприємства. В той же час, незважаючи на вагомість отриманих результатів, слід відзначити, що питанням визначення і формування стратегії розвитку підприємства у наукових джерелах приділено недостатньо уваги, що вимагає більш детального аналізу та оцінки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Полягає в визначенні оптимальної стратегії, яка в значному сенсі може дозволити підвищити ефективність діяльності підприємства. Кожна компанія є унікальною за своєю природою, а також процес розробки стратегій є специфічним для кожної компанії, оскільки це залежить від динаміки її розвитку, позиції підприємства на ринку, поведінки конкурентів, потенціалу, стану економіки, характеристик продукту, який виробляється і багато іншого.

Реалізація поставленої мети дослідження зумовила необхідність розв'язання таких завдань:

- розкрити поняття «стратегії» та формування ефективної стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Створення SNW-аналізу, SWOT-аналізу, діяльності ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»;
- визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «АГРОФАЙВ УКРАЇНА».

Виклад основного матеріалу. Зародження процесів стратегічного погляду на підприємницьку діяльність припадає на середину ХХ століття, його еволюція триває і донині. В узагальненому вигляді стратегія являє собою процес розробки і впровадження у життя довгострокового плану розвитку підприємства на основі стратегічних місій, які гарантують його втілення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів.

Термін стратегія використовувався у військовій промисловості для опису загальних або основних напрямків виконання місій і в економіку впровадився згодом. Повоєнний період можна описати як період підвищеної конкуренції між підприємствами всіх секторів економіки, оскільки після закінчення Другої світової війни підприємства не змогли не тільки розвивати свої фінансові та виробничі потужності, але і зберегти свою комбіновану продуктивність у всіх сферах діяльності. Процес конкурентної боротьби призвів до пошуку таких способів розвитку і функціонування на ринку, які могли б в довгостроковій перспективі забезпечити підприємства перевагою над конкурентами. Діяльність підприємств і їх конкурентів стала менш схожою на дії джентльменів і стала більше схожою на військові тактичні операції.

Вперше термін «стратегія», який використовується і донині вжив А. Чандлер молодший, англійський вчений який відокремив три основних положення, що є характерними для стратегії підприємств і без яких будь-яка стратегія приречена на провал. Ці три положення можна звести до наступного:

- побудова довгострокових цілей і місій підприємства;
- вибір основних етапів реалізації стратегії;
- розподілення ресурсів між ключовими напрямками реалізації стратегії. [1]

Стратегія охоплює всі аспекти діяльності підприємства, всіх співробітників, спрямована на їх прогресивний розвиток і досягнення високих результатів. Процес розробки стратегій починається з того моменту, коли ми усвідомлюємо, що ми повинні зробити щось краще, ніж наші конкуренти, для створення власних переваг над першими.

При розробці та реалізації стратегії, необхідно постійно враховувати тенденції, які актуальні в даний час, тому вона повинна своєчасно коригуватися і працювати на випередження. З часом в стратегію вносяться доповнення, і вона набуває нових якісних значень. [2]

Розробку стратегії підприємства слід проводити, базуючись на таких принципах:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників.
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства [3].

У літературі існує сильний зв'язок та співвідношення між концепціями «розвиток підприємства» і «стратегії підприємства». З одного боку, стратегія - це інструмент, який забезпечує розвиток підприємств, з іншого боку, розвиток організації визначається як реалізація стратегій. На нашу думку, думки вчених, які вважають розвиток підприємства результатом реалізації його стратегії розвитку, найбільш глибоко передає значення самої концепції і поняття. Все це дозволяє визначити стратегію розвитку організації як напрямок розвитку підприємства в майбутньому, який передбачає чіткий шаблон дій в заданих умовах цілей і необхідних ресурсів, який дозволяє трансформувати якісні і кількісні показники підприємства, щоб збільшити його можливості і потенціал протистояти небезпечному впливу зовнішнього оточення і підвищити його конкурентоспроможність [4].

Отже, в ході дослідження, зроблено висновок, що стратегія розвитку підприємства – це сукупність дій, заходів, які повинні бути прийняті для забезпечення стабільності підприємства на ринку, отримання та збереження довгострокових конкурентних переваг в діяльності організації, а також визначення курсу дій та розподілу ресурсів, які будуть необхідні для досягнення цілей, спрямованих на забезпечення позицій лідерства, якісного існування у бізнес-середовищі, розгляне можливі наслідки заходів, які вживаються, щоб забезпечити їх імплементацію в відповідності з цілями програми.

Процес формування і розробки стратегії складається з таких етапів, як визначення місії і цілей підприємства; вивчення стану зовнішнього середовища; визначення конкурентних переваг підприємства; формування системи стратегічних цілей; розробка стратегічних альтернатив; впровадження системи заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії.

Для здійснення розробки стратегії проведемо огляд ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» з використанням SNW-аналізу, тобто стратегічний аналіз внутрішнього середовища компанії з точки зору сильних, слабких і нейтральних сторін підприємства (табл. 1), де ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства визначено за 10-ти бальною шкалою.

Таблиця 1 – SNW-аналіз ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

| № п/п | Ключові параметри діяльності підприємства | S (сильні сторони) | N (нейтральні сторони) | W (слабкі сторони) |
|-------|---|--------------------|------------------------|--------------------|
| 1 | Імідж (ділова репутація) підприємства | | | 6 |
| 2 | Асортимент продукції, що випускається | 9 | | |
| 3 | Якість послуг, що надаються | 8 | | |
| 4 | Орієнтація на споживача | 8 | | |
| 5 | Стратегія розвитку підприємства | | | 4 |
| 6 | Обсяги продажів | | | 5 |
| 7 | Територіальне розташування | 9 | | |
| 8 | Цінова політика | 8 | | |
| 9 | Чисельність персоналу | | | 3 |
| 10 | Заробітна плата | | | 3 |
| 11 | Організація маркетингу на підприємстві | | | 6 |
| 12 | Інформаційне забезпечення | | 6 | |
| 13 | Рівень технічної оснащеності | | 6 | |
| 14 | Організація планування закупівель | 7 | | |

Дані свідчать про те, що найбільш сильними сторонами ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» є асортимент продукції, що продається; орієнтація на споживача; цінова політика. При цьому слабкими сторонами є стратегія розвитку підприємства; низька заробітна плата; низькі обсяги продажів; низька чисельність персоналу; слабка організація маркетингу на підприємстві.

У процесі проведення досліджень було виявлено низку переваг та недоліків ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА». З метою збереження конкурентних позицій та впровадження нових маркетингових стратегій, нами проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства - метод стратегічного планування, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, прорахувати ризики та майбутнє процвітання завдяки комплексному підходу. Він включає комплексну оцінку конкурентного середовища за ступенем вагомості зовнішнього та внутрішнього впливу з прогнозом можливостей та врахуванням потенційних загроз, представлено у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2 – SWOT-аналіз ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

| Внутрішнє середовище | Сильні сторони | Слабкі сторони |
|----------------------|---|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність широкого асортименту товарів. 2. Можливість реалізації товарів за заниженими цінами. 3. Популярність торговельної марки на ринку. 4. Зручне та вигідне розташування. 5. Диверсифікація постачальників. 6. Стабільний попит на товари. 7. Великий досвід роботи на ринку. 8. Наявність постійних споживачів. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Нераціональність асортиментної політики. 2. Сезонність на деякі види товарів (ЗЗР, добрива). 3. Важкість застосування через обмежений доступ інформації щодо показників діяльності прямих конкурентів (лідерів). 4. Складно виокремити витрати, понесені на отримання певного результату. 5. Необхідність інноваційної політики. |
| Зовнішнє середовище | Можливості | Загрози |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення рівня конкурентоспроможності. 2. Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі. 3. Збільшення відсотка зайнятої частки ринку. 4. Використання коливань економіки здійснюється шляхом проведення різноманітних акцій акцент яких - зосередження на «низькі ціни». 5. Вдосконалення збору маркетингової інформації. 6. Участь у добродійних та гуманітарних акціях. 7. Зростання купівельної спроможності населення. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява на ринку нових торговельних підприємств. 2. Активізація діяльності основних конкурентів. 3. Зниження доходів у цільовій аудиторії. 4. Внесення змін до правового закону. 5. Ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм. 6. Висока вартість реклами. |

Джерело: складено авторами

На підставі вищезгаданих факторів можна виділити ряд конкурентних переваг товариства: це можливість розширення асортименту, здійснення заходів для

забезпечення збереження ринкової частки, та прихильності потенційних клієнтів. Проведені дослідження свідчать, що до критичного стану товариства можуть призвести поліпшення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів до конкурентів. Тому стратегія підприємства ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» має бути спрямована на максимальне використання можливостей і максимально можливий захист від ризиків діяльності, а також удосконалення управління в цілому. Додатково було узагальнено чинники зовнішнього мікросередовища ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» та можлива реакція з боку підприємства на ризики з боку споживачів, виробників, конкурентів у табл. 3.

Таблиця 3 - Чинники зовнішнього мікросередовища ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

| Група чинників | Чинники | Можлива реакція з боку ТОВ «Агрофайв» |
|-----------------------|---|--|
| Споживачі | <ol style="list-style-type: none"> сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції; бажання клієнтів до контролю якості продукції; вимоги клієнтів до створення великого асортименту товарів та продукції. | <ol style="list-style-type: none"> здійснення сезонних знижок в несезонний період; вимога до поліпшення зберігання сировини на підприємстві; створення відділу контролю за системою якості виробництва; побудова широкого асортименту товарів та продукції, пошук нових ринків збуту. |
| Виробники | <ol style="list-style-type: none"> підняття ціни сировини і матеріалів; нестійкі відносини з постачальниками сировини і додаткових матеріалів; великий асортимент сільськогосподарської продукції на ринку; можливість формування оптових партій закупівлі продукції. | <ol style="list-style-type: none"> пошук нових постачальників і укладання вигідних угод на сировину і матеріали; розробка пропозицій по розширенню асортименту сільськогосподарської продукції; зниження виробничої собівартості і встановлення оптимальних цін на продукцію в порівнянні з конкурентами. |
| Конкуренти | <ol style="list-style-type: none"> значна кількість вітчизняних підприємств, які виробляють сільськогосподарські товари; перспектива на регіональному ринку недиференційованого вибору товарів; перспектива вагомого впливу на політику ціноутворення. | <ol style="list-style-type: none"> захоплення ринків в залежності від попиту регіону; контроль якості продукції; перспектива зниження фінальної ціни реалізації продукції, здійснення акційних заходів, поліпшення організації вибору асортименту. |

Джерело: складено авторами

З проаналізованих факторів мікросередовища істотно впливають на підприємство конкуренти і самі споживачі. Аналіз чинників зовнішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства допоміг визначити перспективні цілі, сутність яких передбачає:

застосування нових технологій при виробництві продукції (вирощування), підвищення рівня маркетингової діяльності, розширення ринків збуту для реалізації продукції і товарів, побудова нового іміджу організації, підвищення кваліфікації працівників, зниження ціни собівартості продукції і покращення виробничих процесів.

Управління підприємством представляє собою діяльність відповідних органів і осіб, спрямовану на забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів для отримання прибутку, для задоволення соціальних і економічних інтересів співробітників підприємства. Основна мета стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» – це створення такої системи, що дасть змогу забезпечити ефективну довгострокову присутність підприємства в середовищі на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу.

Тому, для реалізації нового, ефективного стратегічного управління та покращення функціонування підприємства, у час турбулентності бізнес-середовища України, нами запропоновано застосувати стратегію зростання (розвитку). Стратегія відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень. Вона використовується, коли компанія прагне якомога найкраще використати зовнішнє середовище та можливості отримати переваги, щоб збільшити виробництво та збут шляхом виходу на нові ринки та охоплення та покращення показників ефективності виробництва. Він проявляється в таких видах стратегічного вибору:

- інтенсифікація: розширення виробництва і підвищення ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів;
- диверсифікація: Компанія виходить на нові ринки та розширює асортимент продукції шляхом розробки нових видів продукції;
- інтеграція: розширення діяльності компанії на постачальників, конкурентів, різноманітних посередників, продавців;
- розробка технологій і процесів: інноваційна діяльність з розробки та впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, тощо.

ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» може розглядати різні альтернативи діяльності підприємства. У рамках відповідного дослідження можна вибрати один з кількох напрямків дій, які зазвичай називають стратегічними альтернативами (табл. 4). На нашу думку, саме стратегія зростання може допомогти підприємству функціонувати в умовах глобалізації ринку та нестабільного зовнішнього середовища.

Коли компанія формує стратегію розвитку, вона повинна чітко розуміти свою місію та цілі. Останніми роками непередбачувана ринкова динаміка, багато нових директив і законодавчих актів, «розплавлення» внутрішніх ресурсів і все більш важке зовнішнє середовище, особливо у фінансовому секторі, створили критичну ситуацію для вітчизняного агробізнесу. У цих умовах значну роль відіграло успішне застосування ідей та прийомів стратегічного управління підприємством у діяльності підприємства.

Тому стратегія управління господарською діяльністю підприємства в 2023 р. створює комплексний підхід до стратегічного розвитку і підвищення економічної ефективності організації в контексті поліпшення конкурентоспроможності. Стратегія діяльності ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» буде розроблена на два роки. Узагальнення виконане у вигляді таблиці 5.

Таблиця 4 - Стратегічні альтернативи діяльності підприємства

| Різновид базової стратегії | Критерії визначення характеру стратегії | Стратегічні альтернативи |
|--|---|---|
| 1. Стратегія зростання (наступальна) | 1. Обсяг продаж 2. Дохід 3. Частка ринку 4. Швидкість зростання | 1. Інтенсифікація ринку: проникнення на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія 2. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна 3. Міжфірменне співробітництво та кооперація 4. Зовнішньо-економічна діяльність |
| 2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна) | 1. Дохід на обсяг продажу 2. Дохід на активи 3. Швидкість поживлення | 1. Економія: ревізія витрат, консолідація, поживлення 2. Зрушення: зменшення втрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності 3. Забезпечення сталості: селективність, балансування на ринках, фінансова економія |
| 3. Стратегія виживання (оборонна) | Критичний аналіз: — продуктів та ринків — фінансового стану — управління | Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основному ринку тощо 2. Перебудова системи управління 3. Фінансова перебудова |

Джерело: складено авторами

Висновки. Нами була розроблена візія стратегічного розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА», яка передбачає низку цілей і завдань, що з них витікають. Підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності підприємства – перша ціль стратегії. Щоб забезпечити досягнення поставлених цілей потрібно вирішити такі задачі: вдосконалення конкурентоспроможності, збільшення прибутку. Цю мету і завдання, що стоять перед нею, можливо вирішити шляхом залучення пільгових кредитів, субсидій і модернізації виробництва, тобто застосування сучасної техніки, устаткування та новітніх технологій.

Очікується, що така стратегія буде здатна підняти підприємство на провідні позиції ринку як у Шаргородському районі, так і в Вінницькій області. Реалізація передбачає вибір оптимальних операційних стратегій серед альтернативних проектів. Для забезпечення виконання кожної з цілей і завдань, реалізація проектів визначається особистим періодом втілення. Реалізація зазначених напрямів дасть змогу забезпечити підвищення заробітної плати працівників сільського господарства і рівня життя сільського населення та збільшення обсягу видатків на соціальну розбудову села. Пропозиція застосування такої стратегії розвитку, дасть змогу забезпечити збільшення соціальної відповідальності і задовольнить потреби власників товариства.

Таблиця 5 - Складники стратегії розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

| Проекти розвитку | Забезпечуючі умови | Рік |
|---|---|------|
| Ціль: диверсифікація виробництва для зменшення ризиків недоотримання прибутку | | |
| Організаційно-управлінські | Побудова стратегічного центру відповідальності (центру прибутку/витрат/інвестицій). Застосування всіх етапів стратегічного управління та введення контролю за діяльністю центру відповідальності. | 2023 |
| | Залучення молодих спеціалістів (випускники аграрних вишів) | 2023 |
| | Оптимізація управлінської та організаційної структури | 2022 |
| Ціль: реструктуризація виробництва для збільшення можливостей господарства на ринку сільгосппродукції | | |
| Техніко-технологічні, екологічні | Автоматизація робочого місця директора, головного бухгалтера та агронома | 2023 |
| | Оптимізація посівних площ та застосування раціональної сівозміни | 2023 |
| | Будівництво елеватора | 2024 |
| | Оновлення техніки | 2024 |
| Біологічні | Проведення сортооновлення | 2023 |
| Ціль: збільшення соціальної відповідальності | | |
| Соціальні | Ремонт доріг у с. Зведенівка Шаргородського р-н | 2025 |
| | Оплата вартості лікування та реабілітації ветеранів АТО/ООС жителів с. Зведенівка Шаргородського р-н | 2023 |

Джерело: складено авторами

Прийнята форма стратегії повинна бути затверджена у відповідному порядку і реалізована. Особливої уваги вимагають питання поточних організаційних заходів щодо реалізації стратегії зростання (розвитку), такі, як: комплексна оцінка стартових умов; формування бюджету, які закладаються в основу розробки комплексу цільових показників стратегії; визначення конкретного списку відповідальних виконавців за етапами реалізації кожної складової стратегії розвитку; календарний план реалізації стратегії; розрахунок потреби у ресурсах; планування соціально-економічного моніторингу ходу реалізації стратегії; здійснення корегування значень показників діяльності у разі вимоги; оцінка кінцевих результатів та ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА». Істотним чинником, що впливає на зростання ефективності стратегії, може стати застосування контролінгу. Контролінг доцільно використовувати також у процесі управління підприємством. Функція контролю повинна охоплювати всі етапи реалізації стратегії розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА». Оцінка проводиться з позицій можливості реалізації місії і наявності необхідного ресурсного забезпечення організації, передбачення шляхів ефективного використання таких ресурсів, доцільності вибору хронологічних термінів виконання кожного етапу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чендлер А. Стратегія і структура: глави в історії промислового підприємства / Альфред Чандлер. - Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 с.
2. І. Г. Кадирус, А. С. Донських, В. А. Терещенко, м. Дніпро ORCID ID: 0000-0001-5014-9610 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА
3. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві / А. В. Люльов // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №4, Т. 1. – С. 110–121.
4. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник. — Житомир: ЖДТУ, 2004. — 352 с.

REFERENCES

1. Chendler A. Stratehiya i struktura: hlavy v istoriyi promyslovoho pidpryyemstva / Al'fred Chandler. - Massachuset's'kyy tekhnolohichnyy instytut: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 s.
2. I. H. Kadyrus, A. S. Dons'kykh, V. A. Tereshchenko, m. Dnipro ORCID ID: 0000-0001-5014-9610 FORMUVANNYA STRATEHIYI ROZVYTKU AHRARNOHO PIDPRYYEMSTVA
3. Lyul'ov O.V. Teoretychni osnovy formuvannya mekhanizmu vyznachennyaya priorytetnosti ta uz'hodzhenosti tsiley na pidpryyemstvi / A. V. Lyul'ov // Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky. – 2009. – №4, T. 1. – S. 110–121.
4. Butynets' F.F., Shyhun M.M. Modeli i metody pryynyattya rishen' v analizi ta audyti: Navchal'nyy posibnyk. — Zhytomyr: ZHDTU, 2004. — 352 s.

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.6

UDC 339.13.021:629.33]:004.457

JEL: E22, M21

Popovskiy Yu.

Associate Professor. Department of Economic and Management Analytics, Vasyl' Stus
Donetsk National University, Vinnitsa, Ukraine, ju.popovskiy@donnu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9446-5287>

Popovskiy T.

Donetsk National University, Vinnitsa, Ukraine, popovskiy.t@donnu.edu.ua,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9984-6919>

**RESEARCH OF EXPEDIENCY OF USE OF NEW AND KEPT CARS BY MEANS OF
MS POWER BI**

In today's very rapid conditions of technology development, automation of production, the introduction of robotics from time to time in the global market there are situations of reassessment of the value of skills, knowledge, products, services and more. Example. The development of electric vehicles has a significant impact on the environment, efficiency and reliability of transport technologies and forces manufacturers to reconsider the feasibility of producing internal combustion engines. The growing environmental requirements for modern cars in the world community are forcing owners to buy cars that are much more environmentally friendly, safer, easier to use, and do not require constant maintenance. This vision of world realities has another side of the car fleet. As is well known, there is a secondary market for cars and, accordingly, countries with high environmental standards prohibit or restrict the operation of such equipment that does not meet environmental standards. Such equipment is later resold to other countries and is dangerous to the world. An example is Germany, which has banned the use of diesel cars that do not meet EURO-environmental standards. Accordingly, some of these cars immigrated to the countries of the former Soviet Union.

So, taking into account modern realities, environmental standards, car manufacturers, and much more will be researched and taken into account in this paper.

Keywords: cars, analytics, electric cars, efficiency, ecology, efficiency, Ms Power BI.

Main part. It is well known that there are a number of factors for choosing a car that affect the preference of a particular model. For example: economy, practicality, reliability, comfort, prestige, or just a desire to stand out from other owners. Unequivocally, one of the first factors is cars that surround people in cities and are an example of buying such a car, in other words, live advertising. For example, taxis are always trying to buy cars that are reliable, economical and more or less prestigious.

So the first factor we will determine will be the rating of cars in Ukraine. For the research we use Microsoft Power BI software and open sources of information of official state bodies of registration of motor vehicle owners.

We will receive data from the resource <https://data.gov.ua/> and the section "Information about vehicles and their owners". The database contains one and a half million records, which include car model, brand, registration date, color, registration name, unique vehicle identifier number (VIN), license plate, place of registration and much more.

Let's build on the obtained data DashBoard (graphical representation of information) and determine the types of cars that are most common in 2021, Fig.1.

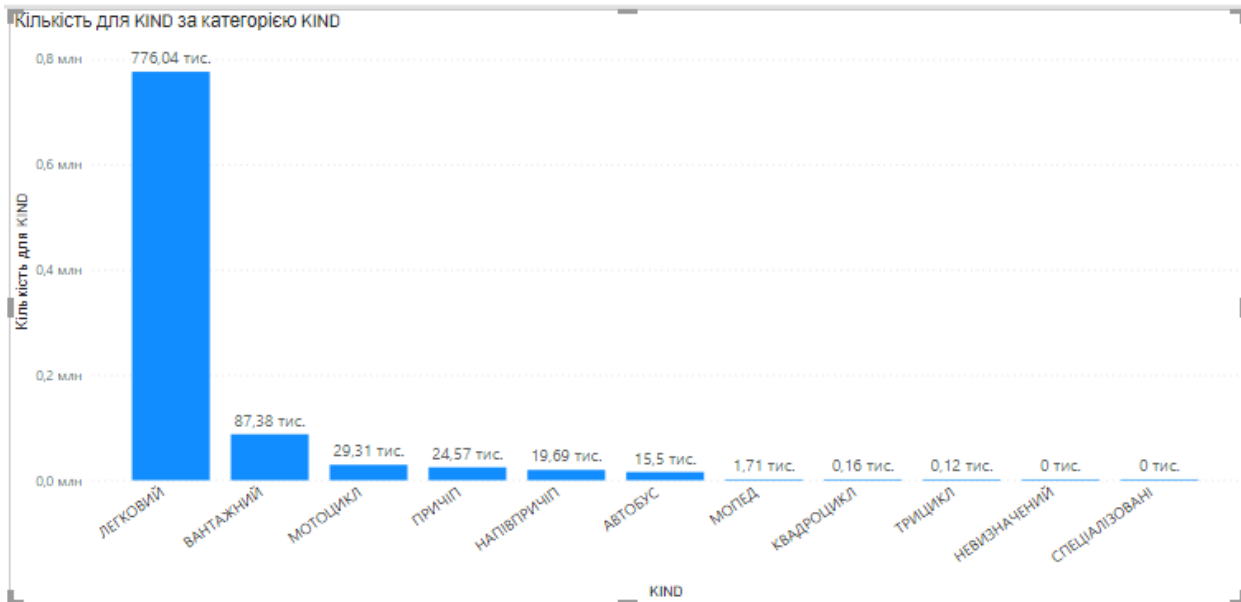


Fig.1. Analytics of vehicles by type

Let's define brands, models, years of release of cars which meet most often.

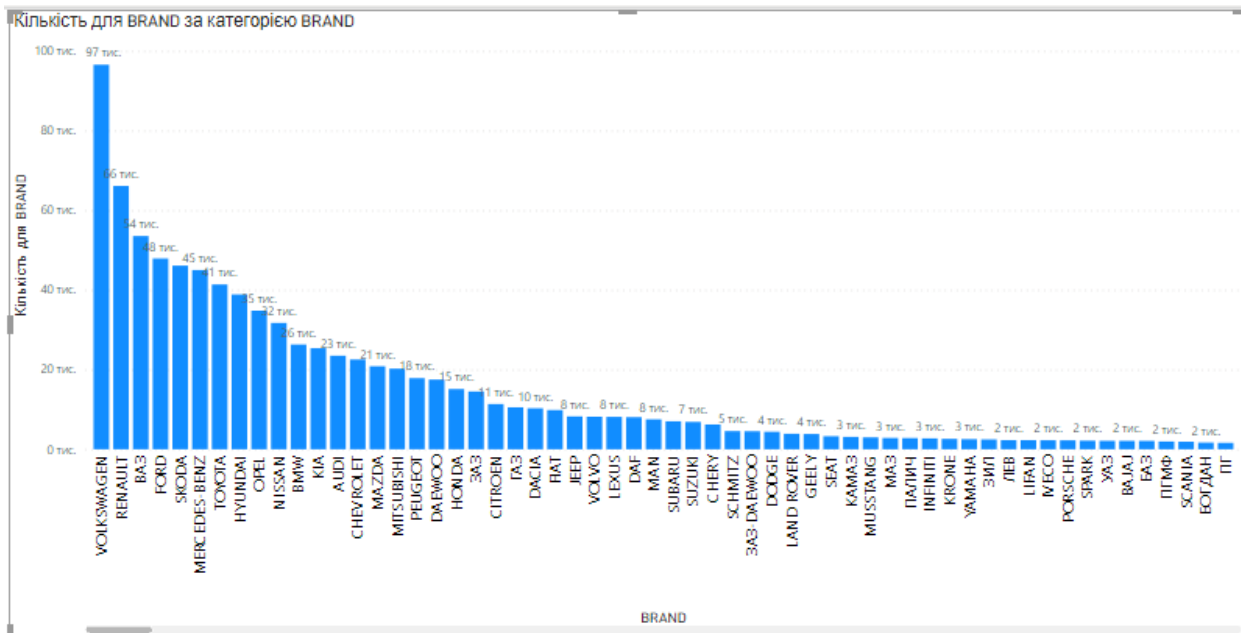


Fig.2. Rating of car brands

Accordingly, Fig. 2. The most popular cars are Volkswagen, Renault, VAZ and others. For example, let's analyze in detail the Volkswagen brand Fig.3.

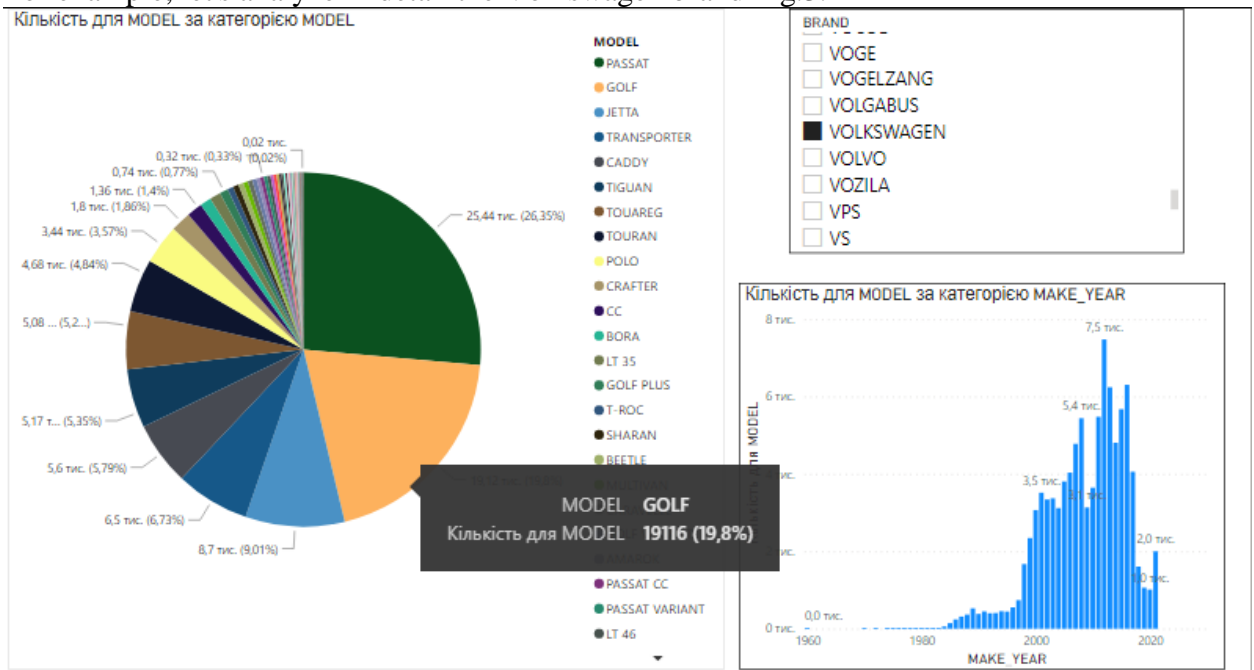


Fig.3. Analytics of vehicles of Volkswagen cars - model, year of manufacture

Thus, according to the Volkswagen brand, the most common models are Golf, Passat, Jetta and others. Years of release 2012-2015 with a trend towards new cars. Fuel type - gasoline. Also in accordance with Fig.5. in the right corner we can see the share of new cars purchased in 2021.

Data analysis is shown in Fig.2. indicates that a large proportion of vehicles are imported to Ukraine from other countries. Accordingly, we can determine the places of import and registration of vehicles, or in other words, territorial service centers (TSC). This approach allows you to identify the markets closest to the import of vehicles, which in turn reduces the cost of buying a vehicle.

The second factor in choosing a vehicle is to determine the criteria that will generally have the greatest impact on the end result.

The first and most important criterion is the pricing policy. For each type of user, the low price of the car plays an important role, but for a more accurate assessment before buying, you need to consider other criteria such as car age, reliability, maintainability, body dimensions and ergonomics. Of course, after listing all the criteria for choosing a car and choosing a specific model of the car manufacturer, the question arises which car to buy. New or used. In order to adequately make a choice, you need to compare the above criteria for one car model, but between a new and used car, to do this, create a comparison table with the most common criteria Tab.1.

In order to correctly create a choice, you should compare two options - your own car and a car for business. We will consider our own vehicle. Usually the buyer always starts from the price and the obvious disadvantage of a new car is its high price, usually not available to the majority of the population, and used cars are affordable and not always used car can be worse in condition and quality, but a major disadvantage of used cars there is no guarantee. There is also complete uncertainty that the car was not in a traffic accident or was not used for commercial purposes.

A car after commercial use is usually more problematic, and requires more attention and increased financial investment, which is not the case with cars that have been used for personal travel, such cars are usually well-groomed, affordable and most importantly cheaper. It is also worth noting the variety item of the same model when buying. The new car is definitely a disadvantage, as you can only buy a European car with a certain package of options are quite standard. When choosing a used car, it is possible to buy not only cars of the European version but also cars from other countries, which can be noted as advantages, as cars imported from Korea, USA or other countries have radically different configurations and may differ in quality, depending this can change the price. Therefore, the market of used cars is much more interesting and diverse for the buyer and also has the opportunity to save when buying at the expense of different regional prices, which can not be said about the new cars from the showroom.

Tab.1. Vehicle selection criteria

| № | Criterion | New car | Was in the use of cars | Note |
|------------------------|--|---------|------------------------|---|
| 1. | Warranty period for use | Бали | | |
| | | 10 | 0 | |
| 2. | Contingencies in case of breakage | 0 | -17 | |
| 3. | The cost of the car | -30 | 30 | |
| 4. | Security. Constant technical inspection. | 8 | -8 | For new cars an average of 15,000 thousand km., Or 1 year. |
| 5. | Software update | 5 | -7 | Engine, automatic gearboxes, brake and track systems, safety levers and much more |
| 20 more criteria | | | | |

In tab.1. evaluation criteria for new and used vehicles are given. The criterion is understood as an important factor in safety, efficiency, economy and more. The magnitude of the factor roughly corresponds to one tenth of the cost of the car and indicates an advantage or disadvantage. Zero is a neutral factor. The table shows the approximate units of measurement of factors and, accordingly, will differ for different manufacturers.

Conclusion. Based on the analysis of open official data sources, one of the most important ways to choose a vehicle is to analyze the vehicle market. This method allows not only to choose the optimal car for which you will most likely be able to buy spare parts, paints and various additional equipment, but to determine the VIN number of additional information, such as how many times re-registration and with what data.

For entrepreneurs engaged in the supply of spare parts, paints, equipment and more with the help of such an analysis, you can predict future orders, both by region and in the country as a whole and be the first in the market. It is especially important to note the small share of new car purchases, which is not good for the state.

REFERENCES

1. Own Youtube channel about cars url: <https://www.youtube.com/c/TehnoVinTar>
 2. Research on electric cars in the journal Scopus url: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/11280/IM_2018_04_Kozlovskyi.pdf
 3. Development of electric cars. New ecology. –Url: <http://www.novaecologia.org/voecos-1356-1.html>
 4. Ukraine is among the top ten European countries in the market of electric vehicle sales.–Url: http://zaxid.net/news/showNews.do?ukrayina_uviyshla_v_desyatku_krayinlideriv_yevropi_na_rinku_prodazhiv_elektromobiliv&objectId=1407380
 5. Research in Post-Compulsory Education. Taylor & Francis (Routledge). URL: <https://www.researchgate.net/journal/Research-in-Post-Compulsory-Education-1747-5112>
- Економіка і організація управління, No 1 (45) 2022 75
6. Derzhavna statystyka Ukrainy. URL: ukrstat.gov.ua
 7. Derzhavne pidpriemstvo «Inforesurs» (State Enterprise «Inforesurs») <https://www.inforesurs.gov.ua/appeals/public-information/> 2022.

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.7

UDC 338.22.021.4: 334.711

JEL: C 10; C 40; D 20; D 61; M 11; O 21

Таранич О. В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
ORCID: 0000-0002-7859-8706
o.taranych@donnu.edu.ua

Вінніченко А.А.,

проектна менеджерка,
Вінницька обласна громадська організація «Медіа-Центр»,
e-mail: vinnichenko7alina@gmail.com

Таранич А. В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
ORCID: 0000-0003-0309-6100
a.taranych@donnu.edu.ua

**СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
ІЗ ВРАХУВАННЯМ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ**

Відповідно до мети в роботі обґрунтовано необхідність врахування теорії життєвого циклу підприємства при формуванні та застосуванні стратегії антикризового управління шляхом проведення аналізу параметрів життєвого циклу на прикладі диверсифікованих підприємств.

Наведено зв'язок ідентифікації стадій життєвого циклу підприємства з розробкою можливих сценаріїв його розвитку. Володіння повним обсягом інформації щодо життєвого циклу підприємства забезпечує можливість здійснення ефективного антикризового управління з розумінням стратегії його розвитку, можливість вибору більш обґрунтованих інструментів антикризового управління з урахуванням траєкторії розвитку підприємства.

Наведено наявність зв'язку антикризової стратегії підприємства з ідентифікацією певних стадій життєвого циклу стратегічних одиниць бізнесу диверсифікованого підприємства, та їх сумісність із його загальним життєвим циклом. Формування збалансованого бізнес-портфеля є важливим завданням стратегічного управління, важливість якого посилюється під час кризи, коли у підприємства знижується можливість до перерозподілу внутрішніх фінансово-інвестиційних ресурсів між бізнес-одиницями. Отже, керівництво диверсифікованого підприємства при визначенні антикризової стратегії його розвитку має спиратись на методи портфельного аналізу.

Проведено огляд методологічних підходів до побудови таких методів портфельного аналізу, як стратегічна модель М. Портера, матриці БКГ, «МакКінсі - Джеренал Електрик», спрямованої політики Шелл, ADL/LC (матриця життєвого циклу консалтингової компанії «Артур Д. Літл»), визначено їх переваги та недоліки. За їх

практичною значущістю зроблено висновок, що вони мають оглядовий, мотиваційний, суб'єктивний характер – і пропонують лише альтернативні рекомендації щодо розвитку підприємства.

Визначено, що аналіз бізнес-портфеля диверсифікованого підприємства має розподілити всі види діяльності, якими воно займається, за ступенем прибутковості, та за ознакою фінансового донорства (бізнеси-донори та реципієнти).

На підставі моделі життєвого циклу підприємства Д. Міллера та П. Фрізена було застосовано метод оцінки грошового потоку при здійсненні його операційної; фінансової; інвестиційної діяльності. Було досліджено рух грошових коштів за даними фінансової звітності ТОВ «Промавтоматика Вінниця», яке здійснює виробництво електрообладнання для автоматизації технологічних процесів, виконання електромонтажних робіт та будівництва сонячних електростанцій.

Було визначено, що ТОВ «Промавтоматика Вінниця» знаходиться на стадії зростання, про що свідчать результати аналізу за методом оцінки грошових потоків та дослідження параметрів життєвого циклу. Проведений аналіз дозволив точніше сформулювати рекомендації щодо застосування стратегій антикризового управління для ТОВ «Промавтоматика Вінниця», а саме стратегію управління ризиками, логістичну стратегію та стратегію скорочення адміністративних витрат. Застосування однієї із запропонованих стратегій чи їх комплекс дозволить підприємству удосконалити грошовий потік від операційної діяльності, зміцнити ресурсний потенціал та досягти конкурентних переваг за рахунок скорочення витрат.

Ключові слова: стратегія антикризового управління, портфель бізнесу, бізнес-одиниця, стратегічні альтернативи, життєвий цикл підприємства, антикризовий менеджмент.

Рис. 1, табл. 4, літ. 10

*Taranych O.
Vinnichenko A.
Taranich A.*

STRATEGY OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE WITH CONSIDERING ITS LIFE CYCLE

According to the goal, the paper substantiates the need to take into account the theory of the life cycle of an enterprise in the formation and application of an anti-crisis management strategy by analyzing the parameters of the life cycle using the example of diversified enterprises.

The connection between the identification of the stages of the life cycle of an enterprise and the development of possible scenarios for its development is presented. Possession of a full amount of information about the life cycle of an enterprise provides an opportunity to implement effective anti-crisis management with an understanding of its development strategy, the ability to choose more reasonable anti-crisis management tools, considering the development trajectory of the enterprise.

The existence of a connection between the anti-crisis strategy of an enterprise and the identification of certain stages of the life cycle of strategic business units of a diversified enterprise and their compatibility with its general life cycle is given. The formation of a balanced business portfolio is an important task of strategic management, the importance of

which increases during a crisis, when the company's ability to redistribute internal financial and investment resources between business units is reduced. Consequently, the management of a diversified enterprise, when determining an anti-crisis strategy for its development, should rely on the methods of portfolio analysis.

A review of methodological approaches to the construction of such methods of portfolio analysis as the strategic model of M. Porter, the BCG matrix, McKinsey - General Electric, Shell's directed policy, ADL / LC (the life cycle matrix of the consulting company Arthur D. Little) were reviewed, their advantages and disadvantages were determined.

It is determined that the analysis of the business portfolio of a diversified enterprise should distribute all types of activities in which it is engaged, according to the degree of profitability and the basis of financial donation (donor businesses and recipients).

Based on the life cycle model of an enterprise by D. Miller and P. Friesen, the cash flow assessment method was used in the implementation of its operating, financial, investment activities. The cash flow was studied according to the financial statements of TOV «Promavtomatika Vinnitsa» which manufactures electrical equipment for automating technological processes, electrical work and construction of solar power plants.

It was determined that TOV «Promavtomatika Vinnitsa» is in the growth stage, as evidenced by the results of the analysis by the cash flow assessment method and the study of life cycle parameters. The analysis made it possible to formulate recommendations more accurately on the application of anti-crisis management strategies for TOV «Promavtomatika Vinnitsa»: risk management strategy, logistics strategy, and strategy for reducing administrative costs. The application of one of the proposed strategies or their combination will allow the company to improve the cash flow from operating activities, strengthen resource potential and achieve competitive advantages by reducing costs.

Key words: crisis management strategy, business portfolio, business unit, strategic alternatives, enterprise life cycle, crisis management.

Постановка проблеми. Вибір оптимальної стратегії антикризового управління підприємством, її ефективне впровадження та контроль є запорукою конкурентоздатності та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Формування стратегії антикризового управління передбачає врахування таких часових проміжків як стадії життєвого циклу підприємства, протягом якого воно здійснює чітку та визначену фінансово-господарську діяльність. Ігнорування особливостей управління під час певної стадії життєвого циклу може призводити до неефективної діяльності підприємства у стратегічному вимірі.

Аналіз досліджень і публікацій. Вивченню теорії життєвого циклу підприємств та дослідження методології ідентифікації стадій життєвого циклу присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні науковці як В.З. Бугай, М.Г. Бурка, Н.С. Карвацка, М.Ю. Манухіна, Т.В. Назарчук, О.Д. Славич, І.В. Тацій, Н.М. Тюріна, Д. Міллер, П. Фрізен. Дослідження передумов застосування стратегій антикризового управління відображаються у працях А.С. Іванової, А.Г. Бухтіарової, О.В. Михайленко, А.В. Майстренко, Т.С. Троцюк.

Проблемам розробки теоретичних основ та практичних рекомендацій застосування методів матричного аналізу присвятили свої праці такі відомі дослідники як: І. Ансофф, Б. Карлофф, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, Д. Шендель, Д. Хассе, С. Хаттен тощо. Особлива роль розвитку матричного аналізу належить колективним дослідженням консалтингових фірм BCG, McKinsey&Co, Shell, Arthur D.Little.

Так, наочність матриці БКГ спрямована на вироблення стратегії підтримки чи поновлення балансу бізнес-портфеля підприємства, з можливістю його балансувати щодо фінансування, об'єднання видів діяльності; дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку наявних бізнес-одиниць.

Матриця «МакКінсі - Дженерал Електрик» є більш гнучкою, з більшою широтою застосування, дозволяє визначити пріоритети для інвестування, з більш дієвими можливостями стратегічного вибору, порівняно з матрицею БКГ.

Матриця спрямованої політики Шелл (Shell/DPM) дозволяє провести аналіз привабливості капіталоемної галузі в залежності від конкурентоспроможності бізнес-одиниць, вона спрямована на визначення напрямів перерозподілу грошових потоків. Дозволяє поєднати якісні та кількісні показники в єдину параметричну систему; більше уваги приділяти кількісним параметрам бізнесу; велика кількість змінних дозволяє здійснювати глибокий та системний аналіз факторів.

Матриця Хофера/Шенделя (Hofer/Schendel) дозволяє провести аналіз еволюції ринку і конкурентної позиції бізнес-одиниць, використовується в корпоративному бізнес-плануванні, при взаємозалежних видах бізнесу, для визначення типу бізнес-портфеля та його збалансованості, дозволяє визначити ідеальний стан бізнес-портфеля.

Матриця життєвого циклу консалтингової компанії «Артур Д. Літл» (ADL/LC) дозволяє провести аналіз життєвого циклу галузі та відносного стану бізнес-одиниць на ринку. Допомагає з визначенням напрямків диверсифікації підприємства при широкому діапазоні вибору стратегій; матриця є корисною в високотехнологічних галузях, де життєвий цикл товарів яких дуже короткий.

Матриця Томпсона-Стрікланда дозволяє провести аналіз темпів зростання ринку та конкурентної позиції бізнес-одиниць. Модель характеризується гнучкістю; комплексним розглядом бізнес-одиниць, дозволяє зробити вибір стратегії залежно від динаміки зростання ринку та конкурентної позиції бізнес-одиниці.

Матриця Дібба-Сімкіна дозволяє провести аналіз обсягів реалізації продукції кожною бізнес-одиницею й їх фінансового вкладу в покриття витрат (слід враховувати тільки змінні витрати без урахування постійних). За цим підходом можна виявити пріоритетні асортиментні позиції, оцінити структуру асортименту та визначити шляхи його оптимізації, на підставі чого встановити необхідний розмір фінансового внеску бізнес-одиниць для покриття витрат; сформулювати оптимальний бізнес-портфель.

Матриця І. Ансоффа дозволяє провести аналіз стратегії розвитку бізнес-одиниць щодо товарів, які входять до їх складу, та ринків, які разом розглядаються в теперішньому та майбутньому стані.

Головні переваги існуючих матричних методів стратегічного аналізу полягають в комплексному дослідженні бізнес-одиниць, простоті та наочності уявлення про їх положення (просторове не полі матриці), наявності можливих стратегій, у більшості випадків – конкретні варіанти стратегій, які можуть бути застосовані, акцент на якісних сторонах аналізу.

До основних недоліків слід віднести статичний характер розглянутих моделей, наявності альтернатив, які є протилежними одна до одної, суб'єктивізм їх вибору.

Більшість моделей орієнтована на застосування на корпоративному рівні, що слід завжди мати на увазі при їх застосуванні.

Матричні методи відіграють важливу роль у стратегічному аналізі, але наочна простота матричних методів дуже оманлива, оскільки всі вони вимагають повної та надійної інформації про стану ринку, сильних і слабких сторін підприємства та його основних конкурентів. У зв'язку з цим, побудова матриць має супроводжуватися

подальшою роботою з сегментації ринку, збору додаткової інформації, яка в більшості випадків буде відсутня у необхідній формі та в достатньому обсязі.

Зважаючи на глибоку наповненість науково-методологічної бази методів портфельного аналізу, питання врахування стадії життєвого циклу при застосуванні стратегії антикризового управління потребує уваги при їх практичному обґрунтуванні, і для подальшого розвитку диверсифікованих підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності врахування теорії життєвого циклу підприємства при формуванні та застосуванні стратегії антикризового управління шляхом проведення аналізу параметрів життєвого циклу на прикладі диверсифікованих підприємств.

Виклад основного матеріалу. В системі антикризового менеджменту вагоме місце посідає стратегія антикризового управління, що передбачає здійснення антикризових заходів, які націлені на зміну існуючої моделі управління, здійснення ефективного перерозподілу ресурсів та досягнення результативності від здійснення підприємницької діяльності в довгостроковому періоді.

На вибір стратегії антикризового управління впливає безліч чинників, серед яких вагоме значення посідає стадія життєвого циклу підприємства, оскільки передбачає врахування часового фактору, що викликом ефективному управлінні та високої результативності діяльності підприємства.

Стадії життєвого циклу організації – це проміжки часу, впродовж яких підприємство характеризується такими сталими параметрами, як [1, с. 168]:

- напрям та інтенсивність розвитку;
- стратегічні та тактичні цілі;
- особливості організації ресурсного потенціалу;
- характеристика організаційного механізму.

Змістовна характеристика цих стадій лежить в основі різних моделей життєвого циклу організації. На сьогодні існує понад двох десятків різноманітних підходів до класифікації стадій життєвого циклу підприємства. Науковці та дослідники пропонують враховувати різну кількість стадій життєвого циклу підприємства (від трьох до десяти), мають різний фокус та ключові характеристики, однак за змістовим наповненням ці підходи в певній мірі співпадають та взаємно доповнюють одна одну [1-3].

Також одним з напрямів обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємством на ринку із врахуванням його життєвого циклу є портфельний аналіз, основними інструментами якого є стратегічна модель М. Портера, матриця Бостонської консалтингової групи (традиційна та нова), матриця «МакКінсі - Дженерал Електрик», матриця життєвого циклу консалтингової компанії «Артур Д. Літл» (ADL/LC), матриця спрямованої політики Шелл.

Співставлення місії та завдань підприємства з викликами, що стоять перед ним, керівництво має планувати свій «антикризовий» бізнес-портфель як набір автономних видів діяльності, які генерують прибуток, щоб «вирівняти» або підтримати його загальну прибутковість. Збалансованим є такий портфель бізнесу підприємства, який оптимально пристосовує власні сильні та слабкі сторони до можливостей зовнішнього середовища. При плануванні і антикризової стратегії підприємства слід провести аналіз наявного бізнес-портфелю з метою спрямувати певний обсяг інвестицій (або не спрямовувати їх зовсім) у певні напрями діяльності, щоб узгодити її із загальною (генеральною) стратегією зростання шляхом включення нових товарів чи напрямків діяльності.

Аналіз бізнес-портфеля включає методи, за допомогою яких всі види діяльності, якими займається компанія, поділяються за ступенем прибутковості, та за ознакою фінансового донорства (бізнеси-донори та реципієнти). Він має допомогти менеджерам оцінити сферу її діяльності. Компанія буде прагнути вкладати кошти у більш прибуткові галузі своєї діяльності та скорочувати збиткові. З урахуванням кризи (та формування антикризової стратегії) підприємства будуть продавати свої неприбуткові потужності з метою посилення бізнес-портфеля. Його стиснення дозволить сконцентрувати зусилля на оновленні технологій, або підтримати маркетингові видатки на утриманні ключових споживачів.

Інструменти управління портфелем бізнесу підприємства з урахуванням його життєвого циклу представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Інструменти аналізу й управління портфелем бізнесу підприємства з урахуванням його життєвого циклу

| Найменування | Фактори, що становлять основу моделі | Стратегічні альтернативи, що запропоновані моделлю |
|---|---|---|
| Стратегічна модель М. Портера | Ринкова частка / Рентабельність | 1) цінове лідерство, 2) диференціація, 3) концентрація |
| Матриця БКГ | Відносна частка / Темпи зростання ринків збуту фірми | 1) стратегія розвитку, 2) стратегія підтримки конкурентних переваг, 3) стратегія збору врожаю, 4) стратегія елімінації |
| Матриця «Мак-Кінсі - Джеренал Електрик» | Конкурентоспроможність / Привабливість ринків збуту фірми | 1) стратегія зростання, 2) стратегія конкурентних переваг, 3) стратегія збору врожаю, 4) стратегія вибіркового розвитку, 5) пошук ніші, 6) стратегія елімінації |

Джерело [10]

Безумовно, і в контексті антикризового управління, і при аналізі життєвого циклу підприємства **модель Портера** унікальна і має велике практичне значення:

- орієнтує підприємства на всебічне зменшення витрат виробництва і обороту для того, щоб досягти найменшого рівня витрат у галузі;
- передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг в задоволенні певних аспектів потреб покупців;
- передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства або диференціації;
- підштовхує підприємство до лідерства на ринку (окремих сегментах) чи концентрації зусиль (вузькій спеціалізації виробництва) в межах окремого сегменту (ніші ринку), щоб уникнути проміжного положення, найбільш вразливого під час кризи.

Далі розглянемо **матрицю Бостонської консультативної групи**. Її переваги:

- 1) простий, доступний для розуміння підхід до організації ділового портфеля підприємства;
- 2) дозволяє досліджувати взаємозв'язки між бізнес-одинацями, що входять до організації, а також їх довгострокові цілі;
- 3) дозволяє аналізувати різні стадії розвитку бізнес-одинаці і, відповідно, й визначати її потреби у ресурсах на різних етапах розвитку;

Недоліки матриці БКГ:

- не завжди правильно оцінює можливості бізнесу, які можуть погіршуватись під час кризи, але й також мати нові перспективи для розвитку;

- модель надмірно зосереджена на потоках готівки, тоді як для організації не менш важливим показником є ефективність інвестицій. Крім того, вона націлена на суперзростання і залишає поза увагою можливості оздоровлення бізнесу, антикризового управління, застосування кращих методів управління;

- побудова матриці заснована на застарілому підході до розгляду питання про конкурентне становище на ринку конкретного продукту або бізнес-одиниці. Частка, яку вони займають на ринку, темпи зростання галузі дійсно дуже важливі, але існує ряд інших факторів, від яких залежить прибутковість підприємства. Матриця БКГ не враховує стратегії диференціації або фокусування, а спирається в основному на стратегію зниження витрат, коли цінова конкуренція та крива досвіду набувають особливого значення.

Матриця «МакКінсі - Дженерал Електрик» виходить з того, що привабливість галузі (ринку) визначається не тільки темпами її зростання, а конкурентоспроможність фірми залежить не від ринкової частки, що також буде актуальним під час кризи. При обґрунтуванні антикризової стратегії підприємства може бути використано цілий набір економічних та маркетингових індикаторів, індивідуальних для кожного з них, і за допомогою кількісних чи якісних показників, що підвищує значущість цієї матриці.

Її переваги:

1) більш детальний метод стратегічного аналізу при визначенні антикризової стратегії підприємства, у порівнянні з матрицею Бостонської консультативної групи, який має меншу кількість стратегічних альтернатив, що підвищує достовірність її висновків і рекомендацій;

2) визначає стратегічне положення бізнес-одиниць підприємства, з урахуванням кризових трендів пропонує стратегічні альтернативи їх розвитку;

3) дозволяє обрати напрямки пріоритетного інвестування портфеля бізнесу.

Недоліки матриці «МакКінсі - Дженерал Електрик»:

- аналіз матриці має суб'єктивний характер, оскільки вибір, ранжування та оцінка «ваги» кожного з факторів привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства здійснюється аналітиками (експертами) на підставі особистого розуміння та власного ставлення до суті та динаміки бізнес-процесів, які з часом можуть змінюватись через старіння товарів і бізнес-процесів, тиск конкурентів;

- даний методичний підхід має трудомісткий характер через прагнення аналітиків запровадити в дослідницьку програму велику кількість критеріїв, що посилює об'єктивність оцінки при одночасному ускладненні обробки даних, обґрунтуванні результатів, наявності альтернативних суджень при розробці антикризової стратегії;

- не всі рекомендовані за методологією альтернативи є досяжними до впровадження щодо скорочення портфеля бізнесу підприємства. Так, не всі вони мають великий бізнес-портфель, щоб ліквідувати для посилення стратегічних, перспективних і «зіркових» одиниць бізнесу. Може бути, що «слабкі» напрями бізнесу мають технологічні можливості до модифікації чи оновлення продукції, але їм бракує фінансування, й антикризова стратегія щодо їх розвитку може полягати в пошуку нових способів її використання, які слід запропонувати споживачам, або у виході на нові ринки збуту, де вони можуть отримати статус «зірок».

Матриця ADL/LC була запропонована відомою в галузі антикризового управління міжнародною консалтинговою компанією Arthur D. Little. Вона призначалась для забезпечення менеджерів методикою стратегічного аналізу та

планування портфельних стратегій розвитку підприємства для визначення розумної межі його диверсифікації, для використання як на корпоративному рівні, так і окремих одиниць бізнесу.

Теоретичне положення моделі ADL/LC виходить із визначення певних стадій життєвого циклу всіх одиниць бізнесу підприємства (зародження, зростання, зрілість, старіння), та їх комплексний аналіз за цими стадіями, відповідно до зміни конкурентного положення одних видів бізнесу відносно інших (5 параметрів). Відповідно, ця модель складається з 20 типових блоків, що ускладнює проведення портфельного аналізу та сприйняття його результатів: візуально матриця дуже схематична, відсутність досвіду менеджерів може бути причиною механічних і нетворчих рішень. Разом з тим, до моделі додається набір з 24 уточнених стратегій, які відповідають кожному з наявних 20 типових блоків, які сформульовані в термінах бізнес-операцій, як то зворотна інтеграція, спеціалізація, набір методів і прийомів міжнародного маркетингу та бізнесу, підвищення технологічної ефективності, проникнення на ринок і його розвиток в варіаціях «продукт – ринок», зниження собівартості чи відмова від виробництва.

Оскільки розглянуті методи портфельного аналізу з урахуванням стадій життєвого циклу підприємства мають оглядовий, мотиваційний, суб'єктивний характер – пропонують лише альтернативні рекомендації щодо його розвитку, можемо звернутись до моделі життєвого циклу підприємства Д. Міллера та П. Фрізена, які визначають п'ять етапів життєвого циклу підприємства: народження, зростання, зрілість, відродження та занепад (рис. 1).



Рисунок 1. Стадії життєвого циклу підприємства за Д. Міллером та П. Фрізенем
Джерело: розроблено авторами за [4, с.1161]

Відповідно, етап народження підприємства характеризується такими ознаками, як тривалість існування підприємства не більше 10 років, наявність неформальної структури управління, одноосібний характер прийняття управлінських рішень, зростання чисельності персоналу, відсутність інноваційності, низькі темпи зростання виручки, відсутній чистий прибуток.

Етап зростання характеризується такими ознаками, як зростання продажів більш ніж на 15%; зростання кількості персоналу, функціональна організаційна структура управління, значне зростання чисельності персоналу, збільшення інновацій, значне зростання виручки від реалізації, збільшення чистого прибутку.

Етап зрілості характеризується такими ознаками, як зростання рівня продажів не більше 15%; підвищення рівня бюрократизації, консерватизм у прийнятті

управлінських рішень, початок скорочення персоналу, зниження інновацій, зниження темпів зростання виручки та чистого прибутку.

Етап спаду характеризується такими ознаками, як зниження попиту на продукцію, зменшення кількості нових видів продукції, зниження рентабельності діяльності, значне скорочення персоналу, суттєве зниженням інновацій, падіння виручки від реалізації продукції, отримання збитків.

Етап відродження характеризується такими ознаками, як зростання рівня продажів понад 15%; диверсифікація виробництва, дивізіональна структура управління, застосування складних схем контролю й управління, чисельність персоналу стабільно низька, зростання інновацій, зниження темпів падіння виручки та низькі темпи зростання чистого прибутку [5, с.155].

В аналітичній практиці застосовують кількісні методи ідентифікації життєвого циклу підприємства, серед них: метод найменших квадратів, метод побудови функції витрат, метод розрахунку фінансових показників, метод оцінки грошового потоку, метод оцінки дивідендних виплат [1, с.172].

З метою визначення життєвого циклу підприємства доцільно застосувати метод оцінки грошового потоку, оскільки він оптимально співвідноситься із класифікацією життєвого циклу підприємства за моделлю Д. Міллера та П. Фрізена. Метод оцінки грошового потоку при визначенні життєвого циклу підприємства передбачає визначення значення грошового потоку (від'ємне/позитивне) на основі оцінки різних видів діяльності: операційної; фінансової; інвестиційної (табл. 2).

Тривалість життєздатності підприємства може складатися із багатьох життєвих циклів, оскільки майстерність менеджменту відображає здатність приймати такі управлінські рішення та застосовувати такі антикризові заходи за яких підприємство із стадії спаду перейде у стадію відродження, а не у стадію ліквідації.

Таблиця 2

Матриця визначення життєвого циклу підприємства за методом оцінки грошового потоку

| Стадія ЖЦП | Народження | Зростання | Зрілість | Спад | Відродження |
|---|------------|-----------|----------|------|---------------------|
| Грошовий потік від: операційної діяльності | - | + | + | - | Повторення циклу |
| фінансової діяльності | + | + | - | + | |
| інвестиційної діяльності | - | - | - | + | |

Джерело: [1, с.172]

Варто зазначити, що при виборі показників для діагностики стадії життєвого циклу слід враховувати, що рух підприємства за траєкторією життєвого циклу відображає її динамічний розвиток, тому показники для визначення стадії життєвого циклу також мають бути визначені у динаміці.

При дослідженні впливу життєвого циклу на формування стратегії антикризового управління як приклад було обрано ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» – це товариство з обмеженою відповідальністю з 20-ти річним досвідом роботи у виробництві електрообладнання, реалізації продукції власного виробництва і представлення інтересів інших вітчизняних та іноземних виробників, в автоматизації технологічних процесів, виконання електромонтажних робіт та будівництва сонячних електростанцій [6].

Таблиця 3
Рух грошових коштів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2018-2020 рр., тис. грн.

| Показники | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Грошовий потік від: операційної діяльності | -1761 | 2966 | -2656 |
| фінансової діяльності | 677 | 2285 | 258 |
| інвестиційної діяльності | - | - | - |

Джерело: систематизовано авторами за [6-7].

Згідно табл. 3, протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивне значення грошового потоку від фінансової діяльності та зовсім відсутні грошові потоки від інвестиційної діяльності. Грошові потоки від операційної діяльності у 2018 та у 2020 роках були від'ємними, але у 2019 році спостерігалось позитивне значення. Це дає змогу стверджувати, що в контексті динамічного розвитку життєвий цикл ТОВ «Промавтоматика» знаходиться на стадії зростання.

Як було зазначено вище, визначення життєвого циклу підприємства характеризується кількісними та якісними ознаками, що відображають ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства. За попереднім аналізом результатів діяльності ТОВ «Промавтоматика», протягом досліджуваного періоду 2018-2020 рр. темп зростання виручки від реалізації продукції зріс на 20,7%. Темпи зростання чистого прибутку зросли втричі – на 317%, проте спостерігаються темпи падіння середньооблікової чисельності персоналу на 21%. Організаційна структура ТОВ «Промавтоматика» має функціональний характер, оскільки налічує 9 департаментів, що мають функціональний напрямок діяльності: адміністративний відділ, відділ комерційної безпеки, фінансовий департамент (включно з бухгалтерією), юридичний департамент, департамент з персоналу, департамент логістики, департамент маркетингу, департамент автоматизації, департамент послуг. Аналіз таких параметрів життєвого циклу підтверджує висновки, що ТОВ «Промавтоматика Вінниця» перебуває на стадії зростання, що передбачає застосування дотичних цій стадії стратегій антикризового управління (табл. 4).

Таблиця 4
Застосування стратегій антикризового управління залежно від стадій життєвого циклу підприємства

| Стадія життєвого циклу | Типи стратегій антикризового управління |
|-------------------------------|--|
| Зародження | Маркетингова; фінансова; виробнича; кадрова ; інвестиційна; організаційна |
| Зростання | Стратегія управління ризиками; логістична стратегія; скорочення адміністративних витрат |
| Зрілість | Стратегія лідерства; стратегія спеціалізації; стратегія орієнтації на привабливі напрями; стратегія вільної ніші; стратегія якості; стратегія попередження кризи; стратегія розвитку, стратегія індивідуального іміджу, попередження кризи |
| Спад | Наступальна стратегія; стратегія делегування; стратегія компромісів та консенсусів; захисна стратегія; стратегія оборони; стратегія диверсифікації; стратегія стабілізації; стратегія протидії |
| Відродження/ ліквідація | Стратегія реструктуризації, стратегія ліквідації, стратегія злиття, стратегія виходу |

Джерело: систематизовано та доповнено авторами за [5, с. 150-153, 8, с.65; 9]

Таким чином, для досягнення цілей антикризового менеджменту на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» виникає потреба у застосуванні такої групи стратегій антикризового управління, які сприятимуть збільшенню потенціалу підприємства та посилення конкурентоспроможності на галузевих ринках.

Відповідно до проведеного аналізу, для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» доцільно розглянути застосування наступної групи стратегій антикризового управління: стратегія управління ризиками – передбачає процедуру прогнозування ризиків та застосування прийомів зі зниження негативного впливу ризиків; логістична стратегія – покращення координації та перерозподілу ресурсів; стратегія скорочення адміністративних витрат – передбачає зниження накладних витрат, високу продуктивність або дешеву працю, ощадливі капітальні вкладення.

Висновки. Ідентифікація стадії життєвого циклу підприємства є індикатором розробки можливих сценаріїв його розвитку. Володіння повним обсягом інформації щодо життєвого циклу підприємства забезпечує можливість здійснення ефективного антикризового управління з розумінням стратегії його розвитку, можливість вибору більш обґрунтованих інструментів антикризового управління з урахуванням траєкторії розвитку підприємства.

При визначенні антикризової стратегії підприємства вагоме місце посідає питання ідентифікації певних стадій життєвого циклу стратегічних одиниць бізнесу диверсифікованого підприємства, та їх сумісність із його загальним життєвим циклом. Формування збалансованого бізнес-портфеля є важливим завданням стратегічного управління, важливість якого посилюється під час кризи, коли у підприємства знижується можливість до перерозподілу внутрішніх фінансово-інвестиційних ресурсів між бізнес-одиницями.

Отже, керівництво диверсифікованого підприємства при визначенні антикризової стратегії його розвитку має спиратись на методи портфельного аналізу. За методологією побудови та практичною значущістю стратегічна модель М. Портера, матриці БКГ, «МакКінсі - Дженерал Електрик», спрямованої політики Шелл (як доповнення до попередньої), ADL/LC (матриця життєвого циклу консалтингової компанії «Артур Д. Літл») мають оглядовий, мотиваційний, суб'єктивний характер – пропонують лише альтернативні рекомендації щодо розвитку підприємства.

На підставі моделі життєвого циклу підприємства Д. Міллера та П. Фрізена було застосовано метод оцінки грошового потоку при здійсненні його операційної; фінансової; інвестиційної діяльності. Було досліджено рух грошових коштів за даними фінансової звітності ТОВ «Промавтоматика Вінниця», яке здійснює виробництво електрообладнання для автоматизації технологічних процесів, виконання електромонтажних робіт та будівництва сонячних електростанцій.

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» знаходиться на стадії зростання, про що свідчать результати аналізу за методом оцінки грошових потоків та дослідження параметрів життєвого циклу. Проведений аналіз дозволив точніше сформулювати рекомендації щодо застосування стратегій антикризового управління для ТОВ «Промавтоматика», а саме стратегію управління ризиками, логістичну стратегію та стратегію скорочення адміністративних витрат. Застосування однієї із запропонованих стратегій чи їх комплекс дозволить підприємству удосконалити грошовий потік від операційної діяльності, зміцнити ресурсний потенціал та досягти конкурентних переваг за рахунок скорочення витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 2. С. 167-173.
2. Славич О. Д. Моделі життєвого циклу розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018, № 14. С. 40-45.
3. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017, №12. С.198-202.
4. Miller D. A., Friesen P. H. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*. 1984. № 10. P. 1161–1183.
5. Іванова А.С., Бухтіарова А.Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризової стратегії на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. №113. С. 147-157.
6. Офіційний сайт ТОВ «Промавтоматика Вінниця». URL: <https://www.pa.ua> (Дата доступу: 30.09.2022)
7. Звітність українських підприємств: «Товариство з обмеженою відповідальністю «Промавтоматика Вінниця». URL: https://zvitynist.com/34849153_tovarystvo_z_obmezhenou_vdpovdalnstu_promavtomaty (Дата доступу: 30.09.2022)
8. Михайленко О.В., Майстренко А.В. Розроблення та обґрунтування антикризової стратегії діяльності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Вип. 37. С. 63-68.
9. Троцюк Т.С. Сутність та основні стратегії антикризового управління. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*, 2013, Вип. 11, С. 146-152.
10. Стратегічний маркетинг: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Видання друге, доп. За ред. С.В. Смерічевської, В.Г. Кузнецова. Донецьк: ДонНУ, 2011. 280 с.
11. Таранич А.В., Таранич О.В. Управління корпоративними організаційними структурами на засадах міжнародного маркетингу на світових товарних ринках. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 168-178 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.16>

REFERENCES

1. Tyurina N., Nazarchuk T., Karvatska N. (2020) Zhyttyevyy tsykl orhanizatsiyi: sutnisni kharakterystyky, strukturyzatsiya ta metody otsinyuvannya [Life cycle of the organization: essential characteristics, structuring and evaluation methods]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, No. 2, pp. 167-173.
2. Slavych O. (2018) Modeli zhyttyevoho tsyklu rozvytku pidpryyemstva [Life cycle models of enterprise development]. *International scientific journal "Internauka"*, No. 14, pp. 40-45.
3. Bugai V., Burka M. (2017) Zhyttyevyy tsykl yak instrument antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom [The life cycle as a tool of anti-crisis management of the enterprise]. *Economy and society*, No. 12, pp. 198-202.
4. Miller D., Friesen P. (1984) Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*, № 10. pp. 1161–1183.
5. Ivanova A.S., Bukhtiarova A.G. (2016) Teoretychne pidgruntya zastosuvannya antykrizovoyi stratehiyi na pidpryyemstvi [The theoretical basis of the application of the anti-crisis strategy at the enterprise]. *Economic space*, No. 113, pp. 147-157.

6. Official site of Promavtomatika Vinnytsia (2022). Available at: <https://www.pa.ua> (accessed 30 September 2022)
7. Reporting of Ukrainian enterprises: "Promavtomatyka Vinnytsia Limited Liability Company". (2022). Available at: https://zvitnist.com/34849153_tovarystvo_z_obmezhenoju_vdpovdalnstu_promavtomaty (accessed 30 September 2022)
8. Mykhaylenko O., Maistrenko A. (2019) Rozroblennya ta obgruntuvannya antykryzovoyi stratehiyi diyal'nosti pidpryyemstva [Development and justification of the anti-crisis strategy of the enterprise]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, vol.37. pp. 63-68.
9. Trotsyuk T. (2013) Sutnist' ta osnovni stratehiyi antykryzovoho upravlinnya [The essence and main strategies of anti-crisis management]. *Project management, system analysis and logistics. Technical series*, Vol. 11, pp. 146-152.
10. Smerichevska S., Kuznetsov V. (ed.) (2011) *Stratehichnyy marketynh* [Strategic marketing] Donetsk: DonNU, 280 p. (in Russian)
11. Taranych A., Taranych O. (2019) Upravlinnya korporatyvnymy orhanizatsiynymy strukturamy na zasadakh mizhnarodnoho marketynhu na svitovykh tovarnykh rynkakh [Management of corporate organizational structures on the basis of international marketing in world commodity markets]. *Economics and management organization*, Vol. 36, No. 4, pp. 168-178 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.16>

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.8

UDC 336.71

JEL: E22, M21

Томчук В. В.

к.е.н., доцент Донецького національного університету імені Василя Стуса

orcid.org/0000-0001-8575-4618

v.tomchuk@donnu.edu.ua

Кашуба А. Г.

бухгалтер у ТОВ "ХОТЕЛІС 24.ЮА"

kashuba-a@donnu.edu.ua

БАЛАНС ЯК ФОРМА ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Статтю присвячено дослідженню балансу як основної форми фінансової звітності під час воєнного стану в Україні. Структуровано підходи до розуміння значення бухгалтерського балансу. Визначено, що для його складання характерні такі ознаки: безперервність, повне висвітлення, автономність, послідовність, нарахування, превалювання сутності над формою, єдиний грошовий вимірник. Зроблено аналіз основних тонкощів складання Балансу в період воєнного стану. Розглянуто етапи релокації майна підприємств із зони бойових дій. Визначено основні наслідки для підприємств, які раніше співпрацювали із країною-агресором. Зроблено аналіз активів, які тимчасово не використовуються та активів, які були пошкоджені та втрачені під час бойових дій. Запропоновано такі заходи щодо необхідності розгляду доцільність складання звітності на основі принципу безперервності діяльності: розглянути всю доступну інформацію про вплив воєнних подій на майбутню діяльність принаймні протягом 12 місяців з дати звітності або після дати підписання фінансової звітності.

Ключові слова: баланс, принцип безперервності, сумнівний борг, актив.

2 Рис., 2 Табл., 8 Літ.

Tomchuk V.

Candidate of Economics, associate professor of Vasyl' Sus Donetsk National University

orcid.org/0000-0001-8575-4618

v.tomchuk@donnu.edu.ua

Kashuba A.

kashuba-a@donnu.edu.ua

BALANCE SHEET AS A FORM OF FINANCIAL REPORTING DURING MARTIAL STATE

The article is devoted to the study of the balance sheet as the main form of financial reporting during the martial law in Ukraine. Approaches to understanding the meaning of the balance sheet are structured. It was determined that its composition is characterized by the following features: continuity, full coverage, autonomy, sequence, accrual, predominance of

essence over form, a single monetary measure. An analysis of the main subtleties of drawing up the balance sheet during the period of martial law was made. The stages of relocation of the property of enterprises from the war zone were considered. The main consequences for enterprises that previously cooperated with the aggressor country were determined. An analysis was made of assets that are temporarily not in use and assets that were damaged and lost during hostilities. The following measures are proposed regarding the need to consider the feasibility of reporting on the basis of the principle of continuity of activity: consider all available information about the impact of war events on future activities at least within 12 months from the reporting date or after the date of signing the financial statements.

Key words: balance sheet, principle of continuity, doubtful debt, asset.

2 Fig., 2 Tabl., 8 Lit.

Постановка проблеми. Баланс, як основний звітний документ підприємства, має великий практичний зміст, оскільки за рахунок балансу суб'єкти господарської діяльності звітують перед усіма внутрішніми, а особливо зовнішніми користувачами (керівництвом, інвесторами, кредиторами, податковою службою, органами статистики, фінансово-кредитними установами тощо).

На час воєнного стану складання Балансу для деяких підприємств стало неможливим у зв'язку із бойовими діями на територіях близьких до розміщення підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад у розвиток теоретичних питань балансу внесли вітчизняні науковці, зокрема такі, як: Ф. Бутинець, Й. Даньків, О. Дубінін, М. Кужельний, Ю. Кузьмінський, М. Остап'юк, В. Сопко, В. Солдатов, Л. Чижевська. Зауважимо, що більшість вчених у своїх дослідженнях дотримувалися думки щодо необхідності поліпшення фінансової звітності відповідно до вимог національних та міжнародних стандартів.

Мета. Аналіз балансу як основної форми фінансової звітності під час воєнного стану в Україні. Визначення основних тонкощів складання Балансу.

Виклад основного матеріалу. Бухгалтерський баланс є основним джерелом інформації про фінансовий та майновий стан підприємства на звітну дату. Науково-обґрунтоване групування розділів і елементів статей активу та пасиву покладається в основу будови балансу підприємства. Кожна зі статей балансу повинна охоплювати певні категорії, які пов'язані юридичними та економічними ознаками.

Бухгалтерський баланс (форма №1) – це звіт про фінансовий стан підприємства, який висвітлює на певну дату його активи, власний капітал і зобов'язання [1].

Основним завданням бухгалтерського балансу як форми звітності є можливість власнику підприємства за даними балансу визначити чим він володіє або який капітал знаходиться під його контролем, також, баланс дозволяє отримати уявлення про величину матеріальних цінностей, їх запаси, про стан розрахунків, про розміри інвестицій, а також дати достовірне та повне уявлення про фінансовий стан підприємства. У Балансі керівництво підприємства, також, може побачити, як прорахунки в минулій діяльності, так і резерви для поліпшення роботи підприємства в майбутньому.

Елементами балансу є активи, власний капітал і зобов'язання. Згідно даних елементів балансу можемо сформулювати основне балансове рівняння: Актив = Зобов'язання + Власний капітал.

В активі балансу українських підприємств майно подано з урахуванням ступеня ліквідності. Найменш ліквідні статті балансу розміщені на початку, а найбільш ліквідні

активи – наприкінці балансу. У затвердженій формі бухгалтерського балансу балансові статті активу згруповані у три розділи: необоротні активи; оборотні активи; необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття. Пасив балансу розкриває втримування власного капіталу й зобов'язань як довгострокового, так і короткострокового характеру.

Сучасна форма балансу побудована за принципом балансу – нетто. Згідно даного принципу основні засоби і нематеріальні активи відображаються в балансі за залишковою вартістю.

До кожної статті бухгалтерського балансу включаються однакові за економічним змістом засоби підприємства чи джерела їх утворення. Кожна із статей балансу має загальну назву, окремий код, а також, їх записують окремими сумами. Статті балансу поділяють на активні (розміщуються в активі балансу) і пасивні (розміщуються в пасиві балансу). Статті активу розкривають господарські засоби: основні засоби, запаси, грошові кошти, дебіторську заборгованість, готова продукція, витрати майбутніх періодів та ін. Статті пасиву характеризують джерела власних і залучених коштів: зареєстрований капітал, капітал у дооцінках, довгострокові кредити банків, поточну кредиторську заборгованість тощо. Статті дають можливість усебічно оцінити діяльність підприємства, щоб отримати об'єктивну оцінку, потрібно дотримуватись єдності в оцінці статей балансу.

Загальні підсумки активу і пасиву балансу завжди повинні бути рівними між собою. Рівність є обов'язковою умовою правильності його складання. У цьому виявляється балансове рівняння. Підсумки активу і пасиву балансу мають бути рівними, оскільки, в обох його частинах віддзеркалено у вартісній оцінці одні й ті ж господарські засоби, проте згруповані за різними ознаками: в активі – за розміщенням і складом, у пасиві – за джерелами їх утворення. Кожна група господарських засобів, розміщених в активі балансу, має відповідне джерело їх формування, відображене в пасиві. Якщо після складання балансу актив не дорівнює пасиву – це вказує на наявність помилок, допущених при його складанні.

Баланс як форму № 1 мають складати та подавати юридичні особи усіх форм власності, які зобов'язані подавати фінансову звітність згідно із законодавством України. Проте, винятками є: банки та бюджетні установи. Для суб'єктів малого підприємництва (у т.ч. суб'єктів малого підприємництва – юридичних осіб, що відповідають критеріям мікро підприємництва) та представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності встановлена спрощена за показниками фінансова звітність, а саме: форма та порядок складання Звіту про фінансовий стан підприємства та Звіту про фінансові результати визначається П(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» (табл. 1).

Таблиця 1 - Категорії підприємств, які мають подавати фінансову звітність

| Категорія підприємства | Склад, форми |
|--|---|
| великі та середні (згідно з критеріями із ч.2ст.2 Закону № 996) | форма № 1, форма № 2 - у складі Декларації з податку на прибуток, Розрахунку частини чистого прибутку |
| малі (згідно з критеріями із ч.2ст.2 Закону № 996) (високодохідники) | форма № 1-м, № 2-м (крім тих, які складають фінансову звітність за МСФЗ ч.3.ст.11 Закону № 996) або ф.№1, ф.№ 2-п. 2 розділ II НП(С)БО 1 - у складі Декларації з податку на прибуток, Розрахунку частини чистого прибутку |

| | |
|---|---|
| Мікропідприємства (згідно з критеріями із ч.2ст.2 Закону № 996) (високодохідники) | форма № 1-мс, № 2-мс – у складі Декларації з податку на прибуток, Розрахунку частини чистого прибутку |
| нерезиденти, які здійснюють господарську діяльність в Україні через постійне представництво та отримують доходи із джерелом походження з України, а також, інші нерезиденти, які зобов'язані сплачувати податок на прибуток згідно з р. III ПКУ | форма № 1-м, № 2-м (або ф.№1, ф.№ 2-п. 2 розділ II НП(С)БО 1) - у складі Декларації з податку на прибуток |

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

Фінансова та консолідована фінансова звітність складається за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку або за міжнародними стандартами фінансової звітності. Державні підприємства для складання фінансової звітності використовують національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі.

Положення ч. 2 ст. 12-1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» затверджує обов'язковість складання фінансової та консолідованої фінансової звітності за міжнародними стандартами для: публічних акціонерних товариств, банків, страхових компаній та підприємств, які провадять господарську діяльність за видами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України (рис. 1) [2].

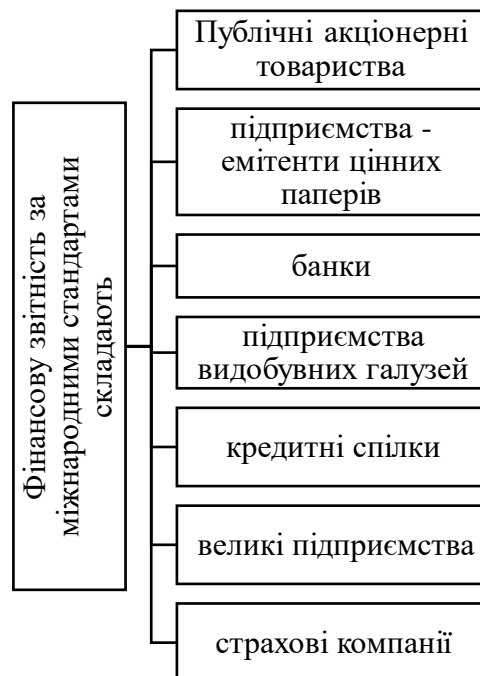


Рисунок 1 – Фінансова звітність за міжнародними стандартами

Підприємства, які для складання фінансової звітності застосовують міжнародні стандарти фінансової звітності, складену річну фінансову звітність разом з

відповідними аудиторськими звітами (якщо проводиться обов'язковий аудит фінансової звітності на вимогу законодавства), подають до центру збору фінансової звітності не пізніше строків, передбачених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а саме: для оприлюднення річної звітності, проміжну фінансову звітність (за I квартал, перше півріччя, дев'ять місяців) подають не пізніше 30 числа місяця, що настає за звітним кварталом.

Підприємства складають Баланс на кінець останнього дня звітного періоду. Річний баланс складають станом на кінець дня 31 грудня. Місячні (на останню дату місяця) і квартальні (станом на 31 березня, 30 червня, 30 вересня та 31 грудня). Квартальні форми Балансу називаються проміжними, оскільки вони заповнюються наростаючим підсумком із початку звітного року.

Баланс має бути складений і наданий користувачам звітності не пізніше 25 числа місяця, який настає за звітним кварталом. Останній термін подачі річного Балансу в комплекті фінансової звітності подається не пізніше 28 лютого, наступного за звітним роком. У випадку, якщо дата подання фінансової звітності припадає на вихідний день, то термін подання звітності переноситься на перший робочий день після вихідного.

В єдиному електронному форматі датою подання фінансової звітності вважається дата отримання електронного повідомлення про одержання фінансової звітності підприємства центром збору фінансової звітності.

Перед складанням річної фінансової звітності підприємство обов'язково має провести інвентаризацію активів та зобов'язань.

У зв'язку із військовою агресією Російської Федерації проти України терміни подання та оприлюднення бухгалтерської звітності для окупованих територій та території на яких активно ведуться бойові дії змінилися.

Підприємства, які знаходяться на території, де ведуться бойові дії, зобов'язані провести інвентаризацію активів та зобов'язань першого числа місяця, що настає за місяцем, в якому з'явилася можливість доступу до активів, реєстрів бухгалтерського обліку, первинних документів, та відобразити результати інвентаризації у бухгалтерському обліку відповідного звітного періоду [8].

У зв'язку із введенням воєнного стану в Україні Законом України від 03.03.2022 № 2115-IX «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» (далі – Закон № 2115-IX) передбачається, що юридичні особи мають подати фінансові, аудиторські звіти та будь-які інші документи в документальній або в електронній формі, протягом трьох місяців після скасування дії воєнного стану за весь період неподання звітності [5].

У період дії воєнного стану, а також протягом трьох місяців після його скасування не буде застосовуватися адміністративна та кримінальна відповідальність до фізичних осіб, фізичних осіб–підприємців та юридичних осіб за неподання чи несвоєчасне подання звітності та документів, визначених підпунктом 1 пункту 1 Закону № 2115-IX [5].

Під час складання фінансової звітності підприємства мають розглянути вплив війни на безперервність діяльності та по можливості провести аналіз чутливості кількох можливих сценаріїв, щоб дізнатися, чи існує значна невизначеність щодо здатності підприємства продовжувати діяльність на безперервній основі. Це може вимагати додаткового розкриття інформації у фінансовій звітності.

Тобто, можемо стверджувати, що у випадку, якщо підприємство не може безперервно здійснювати господарську діяльність, це суперечить одному із принципів бухгалтерського обліку та фінансової звітності визначеного ст. 4 Закону України № 996

«Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (безперервність, повне висвітлення, автономність, послідовність, нарахування, превалювання сутності над формою, єдиний грошовий вимірник).

Принцип безперервності – це здійснення оцінки активів та зобов'язань підприємства зважаючи на те, що його діяльність буде тривати й надалі [2].

За певних обставин може виникнути необхідність розглянути доречність складання звітності на основі принципу безперервності діяльності. Для цього підприємство повинно розглянути всю доступну інформацію про вплив подій на майбутню діяльність щонайменше протягом 12 місяців з дати звітності або після дати підписання фінансової звітності. Таку оцінку безперервності діяльності потрібно постійно оновлювати до дати затвердження фінансової звітності.

Розглянемо основні тонкощі під час складання Балансу в період воєнного стану (табл. 2)

Отже, бачимо, що в період воєнного стану деякі активи підприємства, які були пошкоджені під час бойових дій мають бути списані з Балансу. Проте, списати їх з Балансу ми можемо лише після того, як факти псування та пошкодження будуть засвідчені інвентаризаційною комісією.

Економічні наслідки війни можуть вплинути на бухгалтерський облік та звітність підприємств. Чинники які впливають на бухгалтерський облік та звітність підприємств: наявність дочірніх компаній або активів в Росії, Білорусі або в зоні бойових дій; залежність від російського чи білоруського ринків та пов'язаність з особами, що перебувають під санкціями. Даний вплив потрібно постійно переглядати, тому що майбутній розвиток підприємств, а також, вплив та тривалість війни неможливо передбачити.

Таблиця 2 – Тонкощі складання Балансу в період воєнного стану

| Тонкощі | Значення |
|---|---|
| Сумнівна дебіторська заборгованість | Перед складанням балансу, потрібно оцінити поточну дебіторську заборгованість на предмет сумнівності. Відповідно до п. 4 НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» сумнівний борг – це поточна дебіторська заборгованість, з приводу якої існує невпевненість у її погашенні боржником. |
| Ліквідація пошкоджених, знищених війною активів | Активи, які повністю знищені, не підлягають ремонту та не можуть бути продані, мають бути списані з балансу. Це стосується як основних засобів, так і запасів. Проте, списати їх з Балансу можна лише після того, як факти псування будуть засвідчені інвентаризаційною комісією. |
| Активи, контроль над якими тимчасово втрачено | ст. 1 Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та п. 3 розділу I НП(С)БО 1 надають наступне визначення активам: активи – це ресурси, які контролюються підприємством у результаті минулих подій та використання яких, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому. А отже, майно, яке підприємство не може контролювати, втрачає ознаку активів, тобто йому не місце в балансі. Проте, списати їх з Балансу можна лише після проведення інвентаризації. |
| Активи, які тимчасово не використовуються | При вимушеному простою основних засобів (далі ОЗ) один із варіантів є консервація таких ОЗ за умови, що у підприємства є можливість провести комплекс заходів, спрямованих на довгострокове (але не більш трьох років) зберігання основних |

| | |
|--|--|
| | фондів підприємств у випадку припинення виробничої та іншої господарської діяльності з можливістю подальшого відновлення їх функціонування, як того вимагають приписи Положення № 1183. Тоді відповідно до вимог п. 23 НП(С)БО 7 «Основні засоби» слід призупинити нарахування амортизації щодо законсервованих об'єктів ОЗ. |
|--|--|

Джерело: складено авторами на основі [1], [6], [7]

Діяльність більшості українських підприємств була паралізована через військову агресію російської федерації. Для підтримки економіки України уряд запровадив програму евакуації бізнесу до західних областей країни.

Юридичні особи, які працюють у зоні бойових дій можуть приєднатися до державної програми евакуації бізнесу. Український уряд пропонує частково або повністю перевести працівників та виробничі потужності підприємств у безпечні області України для забезпечення роботи економіки країни.

Розглянемо основні моменти релокації підприємства (рис. 2)

Після підпису керівником Наказу про переміщення майна підприємство має провести інвентаризацію активів, щоб визначити склад майна, що підлягатиме релокації. Інвентаризація активів проводиться, коли буде забезпечено безпечний та безперешкодний доступ інвентаризаційній комісії до активів, реєстрів бухгалтерського обліку та первинних документів. Підприємство має провести інвентаризацію 01-го числа місяця, що настає за місяцем, у якому було отримано безперешкодний доступу до активів, облікових реєстрів та первинних документів.

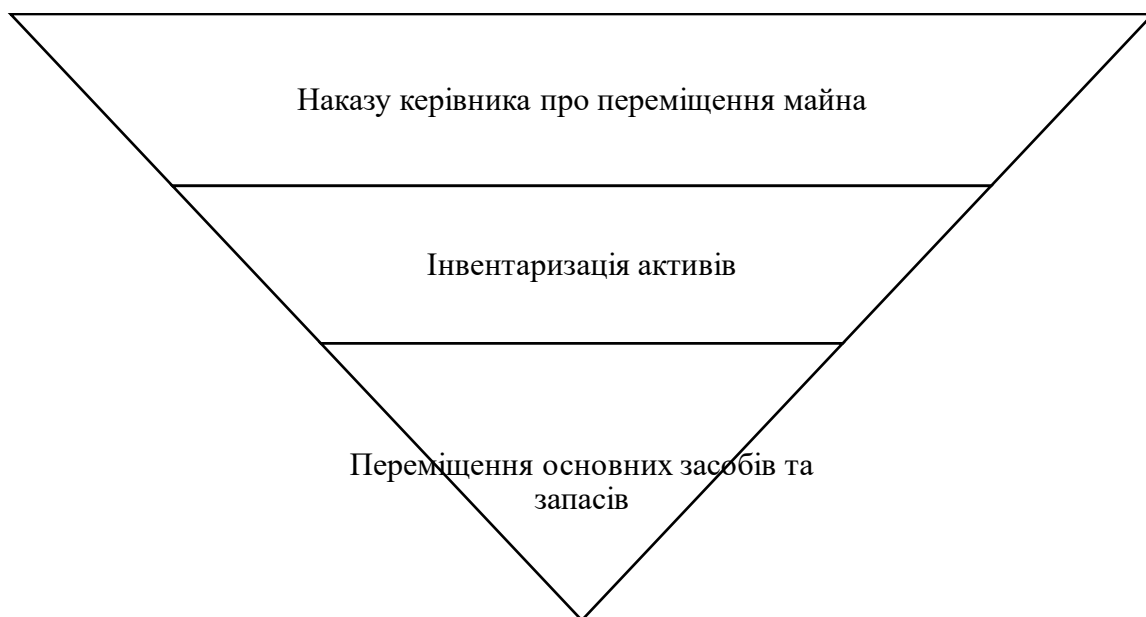


Рисунок 2 – Етапи релокації підприємства

За результатами інвентаризації активи які були втрачені внаслідок воєнних дій потрібно списати, необліковане майно потрібно оприбуткувати.

Запаси, які евакуюватиме підприємство потрібно перемістити на нове місце провадження діяльності підприємства на підставі акту приймання-передачі складеному у довільній формі.

Переміщення основних засобів оформлюється актом приймання-передачі (внутрішнього переміщення) основних засобів, який складають на кожний інвентарний об'єкт. Акт підписують у матеріально-відповідальній особі, яка передає активи та у особи, яка їх приймає на новому місці експлуатації.

Вторгнення росії в Україну зупинило економічні відносини з даною країною та з Республікою Білорусь, оскільки дана країна є союзником з країною агресором. Як наслідок, російські та білоруські підприємства, які були розташовані на території України припинили свою діяльність повністю вийшовши з українського ринку. Також, українські підприємства, які експортували свою продукцію в росію та Білорусію, на сьогодні втратили частину доходу, але все ж, завдяки підтримці європейських країн збут продукції з часом налагодиться та компанії знову зможуть експортувати свою продукцію до нових покупців, що значно збільшить їх прибуток.

Отже, у системі бухгалтерської звітності звітна форма №1 посідає центральне місце. Вона є важливим джерелом інформації про фінансовий стан підприємства на звітну дату, дає змогу визначити склад і структуру активів підприємства, ліквідність і оборотність коштів, наявність власного капіталу і зобов'язань, стан та динаміку дебіторської та кредиторської заборгованості. Одержання такої інформації є необхідною умовою для прийняття вагомих управлінських рішень, а також для оцінки ефективності наступних вкладень капіталу.

Висновки. Бухгалтерський баланс – це найважливіше джерело інформації про фінансовий стан організації за звітний період. Сучасний бухгалтерський баланс має велике значення для керівників підприємства, оскільки відображає основні показники, які використовуються для прийняття управлінських рішень. Потрібно цілком дотримуватися відповідних стандартів бухгалтерського обліку (П(с)БО або МСФЗ) щодо розгляду подій після звітного періоду та оцінки безперервності діяльності. Війна внесла свої корективи в життя багатьох підприємств та суттєво ускладнила умови ведення діяльності або повністю її унеможливила.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 30.07.2022)
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#top> (дата звернення: 30.07.2022)
3. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 30.07.2022)
4. Порядок подання фінансової звітності. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.07.2022)
5. Закон України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text> (дата звернення: 31.07.2022)
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (дата звернення: 31.07.2022)
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 31.07.2022)

8. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (дата звернення: 31.07.2022)

REFERENCES

1. National regulation (standard) of accounting 1 "General requirements for financial reporting". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (date of application: 30.07.2022)
2. Law of Ukraine "On accounting and financial reporting in Ukraine". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#top> (date of application: 30.07.2022)
3. Tax Code of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (date of application: 30.07.2022)
4. The procedure for submitting financial statements. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text> (date of application: 30.07.2022)
5. The Law of Ukraine "On Protection of the Interests of Subjects Submitting Reports and Other Documents During Martial Law or a State of War". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text> (date of application: 31.07.2022)
6. National regulation (standard) of accounting 10 "Receivables". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (date of application: 31.07.2022)
7. National regulation (standard) of accounting 7 "Fixed assets". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (date of application: 31.07.2022)
8. Regulations on the inventory of assets and liabilities. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (date of application: 31.07.2022)

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.9

UDC 336.226.322

JEL: H 25, H 26

Юрчишена Л. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і банківської справи
Донецького національного університету імені Василя Стуса
ORCID ID: 0000-0002-5904-0758
e-mail: l.yurchishena@donnu.edu.ua

Прищак М. Р.

фінансовий директор
Консультативно-діагностичного центру «PrincessVAB»
ORCID ID: 0000-0002-9593-5671
e-mail: pryshchak.m@gmail.com

**ПОДАТКОВІ НОВАЦІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ НАДХОДЖЕННЯ ПДВ
ДО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

У статті проаналізовано правові аспекти податкових новацій з адміністрування ПДВ в умовах повномасштабної війни. Зазначено, що основною відмінністю системи територіального податкового адміністрування в Україні є її переважно репресивний характер. Водночас аналіз практики адміністрування податків у зарубіжних країнах виявляють широкі можливості для переходу від репресивної до партнерської (превентивної) моделі адміністрування податків. Проаналізовано зміни до Податкового кодексу України, здійснено оцінку надходжень ПДВ до Державного бюджету, за результатами якої виявлено ознаки стабілізації на низькому рівні як у промисловості, так і в сфері послуг. Подальше відновлення руйнування потужностей і військові дії, зниження попиту та зниження купівельної спроможності домогосподарств, матеріально-технічні труднощі стримують подальше відновлення. Зміни в оподаткуванні ПДВ стосуються тимчасових пільг для бізнесу на період дії воєнного стану, які визначені перехідними положеннями ПКУ. Розроблено прогноз на основі експоненціального тренду, який є більш оптимістичним, однак, враховуючи кризову ситуацію, що почалася внаслідок повномасштабної війни, прогноз на основі параболічної моделі є більш реалістичним, зокрема, на рівні нижньої межі прогнозних значень.

Ключові слова: ПДВ, надходження ПДВ, трендові моделі, прогнозування ПДВ.
Рис.5., Табл.2., Літ.13

Yurchyshena L.

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Finance and Banking,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID ID: 0000-0002-5904-0758
Email: l.yurchishena@donnu.edu.ua

Pryshchak M.

Finance Director
Consultative and diagnostic center «PrincessVAB»
ORCID ID: 0000-0002-9593-5671
Email: pryshchak.m@gmail.com

**TAX INNOVATIONS AND SIMULATION OF VAT INCOME TO THE BUDGET
UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE**

The article analyzes the legal aspects of tax innovations in the administration of VAT in the conditions of a full-scale war. It is noted that the main difference of the system of territorial tax administration in Ukraine is its mainly repressive nature. At the same time, the analysis of the practice of tax administration in foreign countries reveals wide opportunities for the transition from a repressive to a partnership (preventive) model of tax administration. Changes to the Tax Code of Ukraine were analyzed, VAT revenues to the State Budget were assessed, the results of which revealed signs of stabilization at a low level in both industry and the service sector. Further restoration of the destruction of capacities and military actions, a decrease in demand and a decrease in the purchasing power of households, material and technical difficulties restrain further restoration. Changes in VAT taxation concern temporary benefits for businesses during the period of martial law, which are defined by the transitional provisions of the PKU. A forecast based on an exponential trend is developed, which is more optimistic, however, given the crisis situation that began as a result of a full-scale war, a forecast based on a parabolic model is more realistic, in particular, at the level of the lower limit of forecast values.

Key words: VAT, VAT receipts, trend models, VAT forecasting.

Fig. 5, Table 2, Letter 13

Постановка проблеми. В умовах сьогодення особливо актуальною є проблема своєчасного забезпечення грошовими ресурсами дохідної частини державного бюджету. Ступінь вирішення проблеми залежить від ефективності діяльності органів Державної податкової служби України, а також розробки науково обґрунтованої системи оподаткування, яка відповідала б реаліям сьогодення, забезпечувала зростання податкових надходжень до бюджету та підвищувала рівень адміністрування податкових платежів. Податок на додану вартість (далі ПДВ) за останні роки привертає до себе велику увагу, є предметом дискусій щодо доцільності застосування та наслідків справляння для державного бюджету країни [1]. Авторами роботи встановлено, що на ефективність акумуляування ПДВ значно вплинула військова агресія зі сторони РФ. Урядом було введено низку заходів щодо зменшення відсоткової ставки ПДВ, встановлення пільгових режимів щодо тимчасової несплати податку, застосування нових інструментів у механізмі справляння ПДВ.

Аналіз останніх досліджень. В статті проаналізовано податкові новації щодо адміністрування ПДВ у зв'язку із повномасштабною війною. Теоретико-концептуальні аспекти акумуляції ПДВ до бюджету розглядали в своїй праці Кіянчук І. [1], Проскурова К.П. [2], Волохової, І. С., Дубовик О. Ю. [3], Андрущенко І.Є. [4], Юрчишена Л.В. [6]. Невизначеність діяльності суб'єктів господарювання в умовах повномасштабної війни в Україні підвищує значущість проблематики акумуляції ПДВ до бюджету, що є бюджетоутворюючим податком, потребує визначення основних тенденцій та виявлення взаємозв'язків між чинниками, що обумовлюють зміни та застосування науково обґрунтованих моделей прогнозування ПДВ до бюджету.

Формулювання цілей статті. Метою статті є прогнозування надходження ПДВ до бюджету із врахуванням тенденцій зміни експортно-імпортних операцій та змін до оподаткування в умовах військового стану, визначення адекватності застосованих моделей та реалістичність прогнозів.

Виклад основного матеріалу. Підвищення ефективності функціонування системи податкового адміністрування можливо як на основі зміцнення стабільності та визначеності законодавчого регулювання, так і за рахунок впровадження позитивного зарубіжного досвіду. Але при використанні міжнародних напрацювань у галузі управління податками необхідно враховувати сукупність факторів, пов'язаних з економічною та політичною ситуацією у державі, менталітетом громадянина, і специфікою українського податкового законодавства. Розумне використання зарубіжних методик податкового регулювання та податкового контролю має призвести до вдосконалення системи податкового адміністрування в Україні [2].

Основною відмінністю системи територіального податкового адміністрування в Україні є переважно репресивний характер. Ця система функціонує в основному у формі подальшого контролю, спрямованого на виявлення вже скоєних податкових правопорушень та застосування податкових санкцій. Тим часом аналіз практики податкового адміністрування у зарубіжних країнах виявляє широкі можливості для переходу від репресивної до партнерської (превентивної) моделі податкового адміністрування [3].

У зв'язку з повномасштабним військовим вторгненням російської федерації на територію України законодавець ще у березні шляхом внесення відповідних змін до Податкового кодексу України заборонив усі види податкових перевірок, зупинив перебіг податкових строків, передбачив звільнення від відповідальності за податкові правопорушення та надав низку податкових пільг і преференцій (закони від 03.03.2022 № 2118-IX, від 15.03.2022 № 2120-IX, від 24.03.2022 № 2142-IX) [4].

Вказані зміни були цілком логічним кроком в умовах шокового стану економіки та форс-мажорного режиму роботи як підприємств, так і контролюючих органів. Водночас зазначені зміни мали наслідком те, що окрім безпосередньо загрози пошкодження та знищення майна бізнес зазнав низки проблем у сфері оподаткування, серед яких: фактичне зупинення роботи СЕА ПДВ та як наслідок – неможливість реєстрації податкових накладних і формування безспірного податкового кредиту; неможливість отримання бюджетного відшкодування ПДВ. Більше того, відшкодування ПДВ було призупинено навіть за періоди до 24.02.2022 [5].

Воєнний стан – це період невизначеності і зростаючих ризиків для всіх бізнесів. Влада вживає низку заходів для мінімізації негативних наслідків. Проте інколи ці заходи занадто радикальні й не до кінця продумані. Від цього страждає податкова визначеність, а з нею і передбачуваність не тільки для платників податків, а й для контролюючих органів [5].

Головна зміна – можливість замінити податок на прибуток та ПДВ податком з обігу зі ставкою 2% (у 2021 році податок на прибуток та «внутрішній» ПДВ становили 303,5 млрд грн або понад 27 % податкових надходжень Держбюджету, а за 9 місяців 2022 року 170,2 млрд. грн). При переході на цю систему компанії звільняються від обов'язку нарахування та сплати внутрішнього та імпортного ПДВ, подання податкової звітності, а їхня реєстрація платником ПДВ призупиняється, тобто фактично на цей період суб'єкт господарювання припиняє бути платником ПДВ. Це значно спростить податковий облік. При цьому, на відміну від «звичайної» моделі спрощеної системи оподаткування (ССО), компанії все одно мають сплачувати ЄСВ та податок на доходи фізичних осіб за своїх працівників, крім тих, які є мобілізованими і беруть безпосередню участь у захисті України [6]. Так, помітне суттєве скорочення надходжень «внутрішнього» ПДВ, що становить левову частку при наповненості бюджету.

Надходження ПДВ до Державного бюджету суттєво залежить від бізнес-активності підприємств, яка з початку 2022 року значно сповільнилася. Так, як платниками податків є бізнес, слід, провести аналіз економічної активності даного сектору економіки (рис.1).

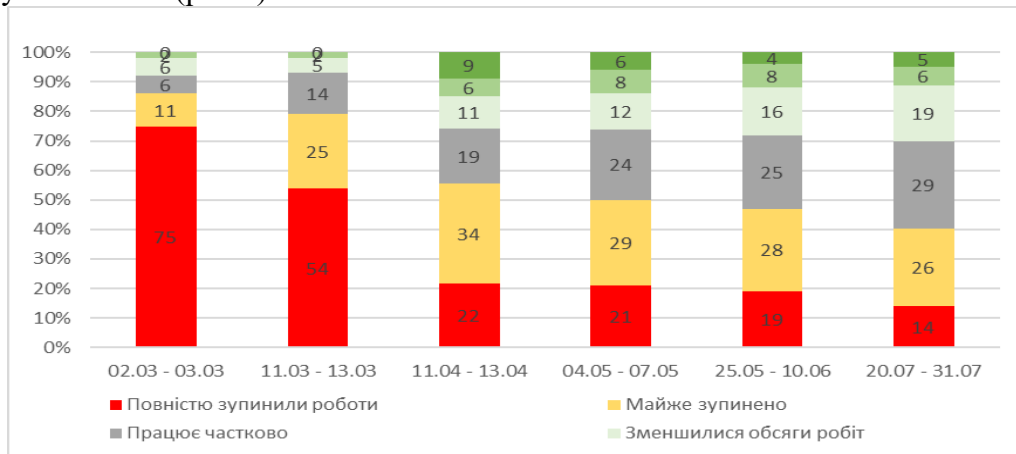


Рис. 1. Стан бізнесу, % відповідей [7]

З рис. 1 видно, що ознаки стабілізації на низькому рівні як у виробничих секторах, так і в секторах послуг. Стримують подальше відновлення руйнування потужностей та бойові дії, скорочення попиту та зниження купівельної спроможності домогосподарств, логістичні складнощі, насамперед для металургів. Попри обставини воєнного часу, жнива тривають доволі успішно, що разом з відновленням роботи окремих портів надає підтримку економічній активності.

В свою чергу, більше половини опитаних Advanter підприємств працюють на 60 % або нижче від довоєнного рівня (рис. 2).

За опитуванням ІЕД, оптимізм бізнесу в короткотерміновій перспективі (на три місяці) дещо зріс. Проте піврічні очікування залишаючись позитивними дещо погіршилися. Фінансовий стан бізнесу стабілізується, але зростання виробничих витрат стає перепоною відновленню. Зберігаються труднощі з логістикою. Таке положення у бізнесі суттєво впливає на виробництво та продаж продукції, а відповідно і на ПДВ промислових підприємств, хоча великі платники постраждали менше.

Скорочення надходжень із ввезених товарів сповільнилося, особливо від ПДВ (станом на вересень 2022 р. надходження від зовнішнього ПДВ склали 170,9 млрд. грн, що становить 13,7 % від загальних надходжень до бюджету) [11] та податків на

міжнародну торгівлю, завдяки скасуванню окремих пільг на імпорту. Коригування курсу гривні та певна стабілізація обсягів імпорту також мали внесок. Проте, ключовим джерелом доходів залишаються внутрішні податки, попри їх скорочення в серпні переважно за рахунок податку на прибуток підприємств з огляду на значний спад економіки в II кварталі [8].

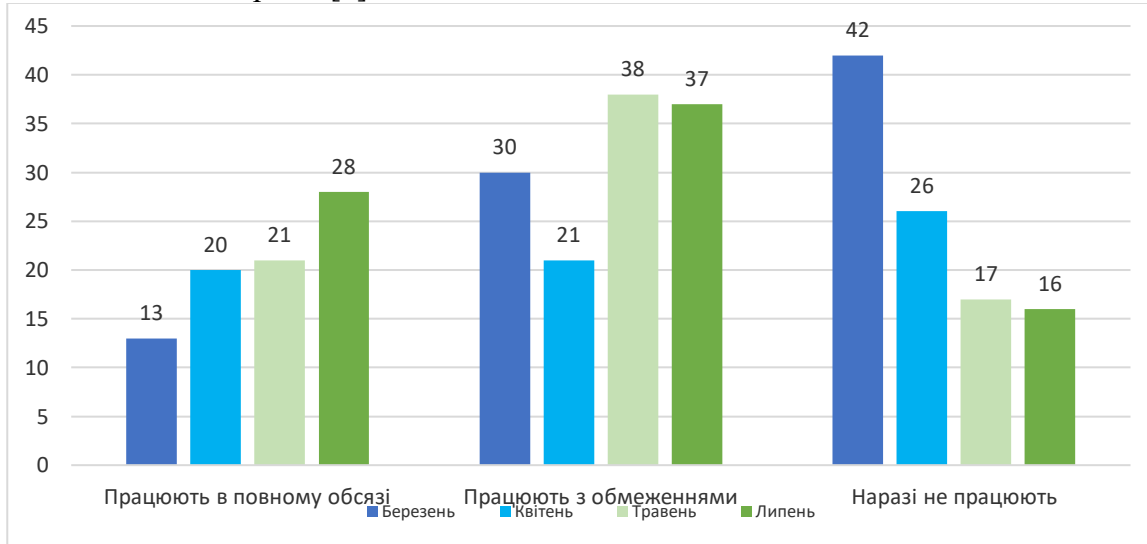


Рис. 2. Робота компаній, % відповідей [8]

Слід зазначити, що до 2023 року інформація щодо оподаткування господарських ПДВ у 2023 році відсутня. Зміни в оподаткуванні ПДВ стосуються тимчасових преференцій для бізнесу на період військового стану, в т. ч. тимчасові звільнення від ПДВ, що визначено перехідними положеннями ПКУ [7] та які завершуються 01.01.2023 року, проте залежно від ситуації можуть бути пролонговані [7]:

–постачання програмних продуктів та криптографічних засобів захисту інформації дії;

–звільнення операцій постачання послуг з демонстрування, розповсюдження, показу та/або публічного сповіщення національних фільмів та іноземних фільмів, дубльованих, озвучених державною мовою на території України, демонстраторами, розповсюджувачами та/або організаціями мовлення (публічними сповіщувачами);

–постачання товарів (майна), яке вилучене у боржників, зокрема банками [10].

Перехідними положеннями ПКУ [7] визначено: п. 2, пп. 74, що пільгова ставка ПДВ 7% діє щодо операцій з постачання послуг із тимчасового розміщування (проживання), що надаються готелями і подібними засобами тимчасового розміщування, бензину та дизпалива (п. 2, пп. 82).

Надходження ПДВ до державного бюджету здійснюється за рахунок вироблених і ввезених на територію України товарів, робіт та послуг, що представлено на рис. 3.

Впродовж 2015-2021 рр. та включно по лютий 2022 р. приріст надходження ПДВ до бюджету здійснюється за рахунок ввезених в Україну товарів, проте російська агресія внесла свої корективи, і починаючи з березня 2022 р. спостерігається протилежна тенденція, найбільш кризовим був березень 2022 р., в якому надходження ПДВ з ввезених товарів скоротилося на 77,9 %, в наступні періоди до червня 2022 р. включно спостерігається негативний приріст до 58,8 % відносно попереднього періоду, проте це значні втрати з недоотриманого ПДВ за рахунок обмеження перетину кордону, коливаннями валютного курсу, військовими діями, частковою, а в деяких

регіонах України, і повною втратою бізнес-активності підприємств, які працюють з міжнародними компаніями.

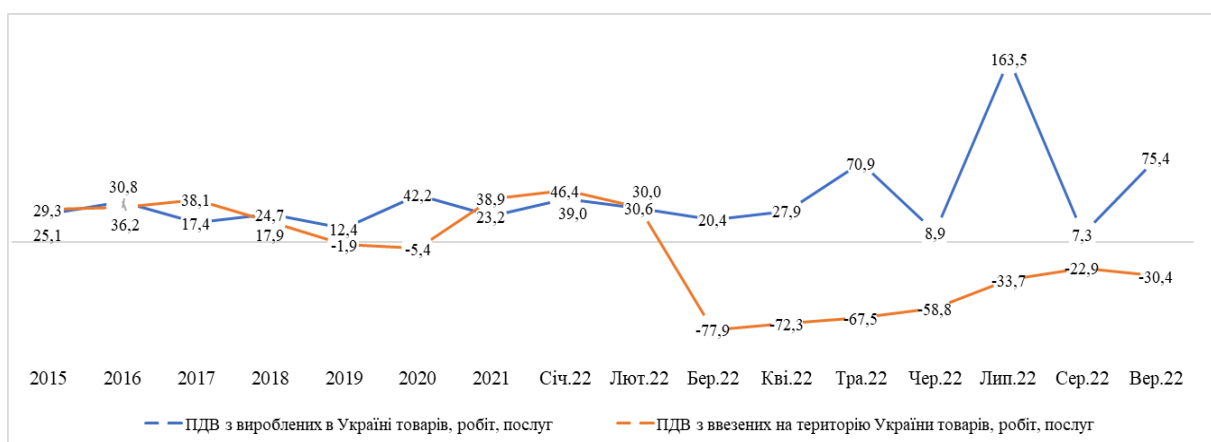


Рис. 3. Зміна темпів приросту ПДВ до державного бюджету, %
*побудовано за статистичними даними [14]

ПДВ з вироблених в Україні товарів, робіт, послуг, демонструє відносну стійкість та позитивний приріст відносно попередніх періодів, при цьому досягає пікових приростів у липні 2022 р. в період збору урожаю аграріями. Тому, попри військові дії та неможливість працювати підприємствам в зонах бойових дій бізнес тримається і забезпечує відносну стійкість надходжень ПДВ до бюджету, із властивими сезонними та кризовими коливаннями.

Вище зазначені зміни надходження ПДВ пов'язані з експортно-імпортними операціями, що демонструють протилежні помісячні тенденції відносно двох попередніх років.

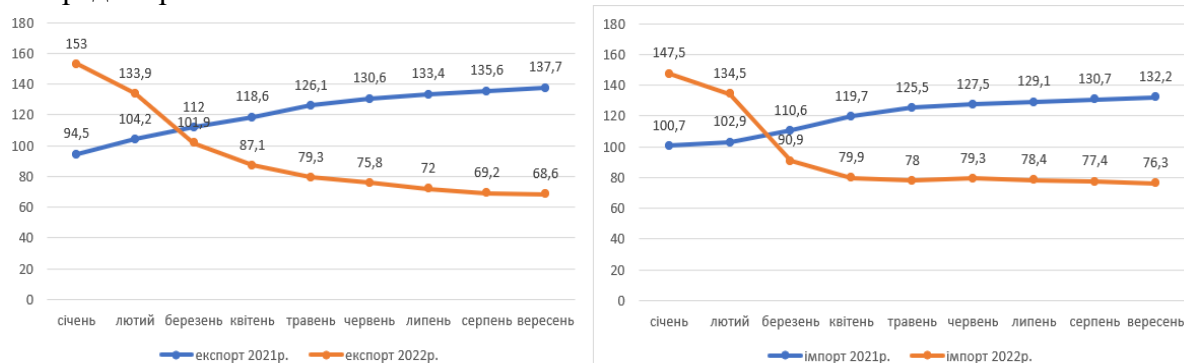


Рис. 4. Темпи приросту експорту/імпорту товарів у % до попереднього року
*побудовано за статистичними даними [13]

Негативні тенденції надходження ПДВ у 2022 р. прямо пов'язано із скороченням експортних та імпортних операцій в країні відносно попереднього періоду. Нестійкість надходжень потребує прогнозування за допомогою трендових моделей надходження ПДВ до бюджету, для цього адаптуємо лінійну, параболічну, логарифмічну та експоненційну моделі. Для вибору найкращої трендової моделі прогнозування розрахуємо за допомогою програми MS Excel формальні критерії апроксимації кожної з них: коефіцієнт кореляції, коефіцієнт детермінації, МНК (метод найменших квадратів), відносна помилка апроксимації (табл. 1).

Таблиця 1
Формальні критерії апроксимації трендів надходження ПДВ до бюджету за
період 2010-2021 рр.

| Модель | Коефіцієнт кореляції | Коефіцієнт детермінації | МНК | Відносна помилка апроксимації |
|---------------|----------------------|-------------------------|-------------|-------------------------------|
| Лінійна | 0,955 | 0,912 | 19871440204 | 20,0% |
| Параболічна | 0,982 | 0,964 | 8149367314 | 10,7% |
| Логарифмічна | 0,837 | 0,700 | 67935626095 | 35,6% |
| Експоненційна | 0,976 | 0,953 | 8875130137 | 10,3% |

*розраховано авторами

Коефіцієнти кореляції та детермінації найкращі у параболічній моделі. МНК (сума квадратів залишків), який вказує на похибку між фактичними значеннями надходження ПДВ до бюджету і змодельованими, має бути мінімальним і така ситуація спостерігається також у параболічній моделі. Відносна помилка апроксимації вказує на статистичну точність моделі і має бути менше 15 %. З розрахованих моделей найкращий показник відносної помилки апроксимації у експоненційній моделі (10,3%). Виходячи з табл. 1, можна зробити висновок, що найкращі критерії у параболічній і експоненційній моделях, які мають такі рівняння тренду:

- параболічна модель: $\hat{y}_t = 96050,5 - 489,4t + 2963,6t^2$.
- експоненційна модель: $\hat{y}_t = 77628,4e^{0,158t}$.

Розрахуємо прогнозні значення надходження ПДВ до бюджету на основі цих моделей тренду. Результати розрахунків наведені у табл. 2.

Таблиця 2
Прогноз надходження ПДВ до бюджету на 2022-2024 рр.

| Параболічний тренд | Довірчий інтервал прогнозу (параболічний тренд) | | Експоненційний тренд | Довірчий інтервал прогнозу (експоненційний тренд) | |
|--------------------|---|-------------|----------------------|---|-------------|
| 98524,7 | - | - | 90958,7 | - | - |
| 106926,0 | - | - | 106578,1 | - | - |
| 121254,5 | - | - | 124879,5 | - | - |
| 141510,1 | - | - | 146323,7 | - | - |
| 167692,9 | - | - | 171450,3 | - | - |
| 199802,8 | - | - | 200891,6 | - | - |
| 237839,9 | - | - | 235388,5 | - | - |
| 281804,2 | - | - | 275809,2 | - | - |
| 331695,5 | - | - | 323170,9 | - | - |
| 387514,1 | - | - | 378665,5 | - | - |
| 449259,7 | - | - | 443689,5 | - | - |
| 516932,6 | Нижня межа | Верхня межа | 519879,5 | Нижня межа | Верхня межа |
| 590532,5 | 523485,0 | 657580,1 | 609152,7 | 542773,8 | 675531,5 |
| 670059,6 | 603012,1 | 737107,2 | 713755,8 | 647376,9 | 780134,6 |
| 755513,9 | 688466,4 | 822561,5 | 836321,2 | 769942,4 | 902700,0 |

*розраховано авторами

Довірчі інтервали прогнозу розрахований на основі стандартної похибки і критерія Стьюдента, добуток яких дає значення похибки прогнозу.

Наочно представимо результати прогнозів на рис. 5.

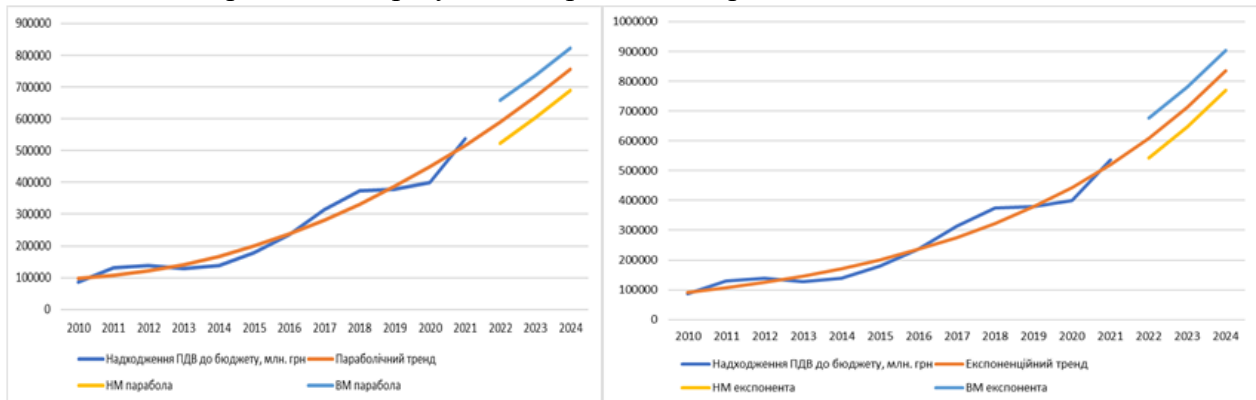


Рис. 5. Прогноз надходження ПДВ за параболічним та експоненційним трендом

*побудовано авторами

Як видно, прогноз за експоненційним трендом має більш оптимістичні значення, проте з урахуванням кризового стану, який розпочався через повномасштабний військовий наступ РФ проти України, слід зауважити, що більш реалістичним є прогноз за параболічною моделлю, при чому на рівні нижньої межі прогнозних значень. ПДВ на даному рівні прогнозу може бути спричинений зростанням цін і, відповідно, абсолютним зростанням суми ПДВ.

Висновки. Отже, в умовах воєнного часу ефективність акумулювання ПДВ дещо знизилася та набрала нових форм. Зокрема, платники податку, які до переходу на сплату 2-відсоткового єдиного податку були платниками ПДВ, звільняються від нарахування та сплати ПДВ, їх реєстрація платником податку на додану вартість є призупиненою, і всі податкові обов'язки з ПДВ призупиняються.

Зроблений прогноз за експоненційним трендом має більш оптимістичні значення, проте з урахуванням кризового стану, який розпочався через повномасштабний військовий наступ РФ проти України, слід зауважити, що більш реалістичним є прогноз за параболічною моделлю, при чому на рівні нижньої межі прогнозних значень. ПДВ на даному рівні прогнозу може бути спричинений зростанням цін і, відповідно, абсолютним зростанням суми ПДВ.

Встановлено, що під час дії воєнного стану не вважається використанням в неоподатковуваних операціях або операціях, що не є господарською діяльністю, якщо товари, придбані з ПДВ були знищені або втрачені внаслідок військової агресії, а також якщо такі товари були передані у державну чи комунальну власність, в т. ч. на потреби оборони. Також не вважаються постачанням товарів операції з безоплатної передачі на користь Збройних Сил України чи інших воєнізованих формувань.

В подальшому передбачається дослідження концептуальних підходів до адміністрування ПДВ із гармонізацією до законодавства ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кіянчук І. Проблеми справляння ПДВ в Україні та шляхи їх вирішення.
URL:
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2849/1/%D0%9A%D1%96%D1%8F%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%86..pdf>
2. Проскура К.П. Податкове адміністрування в Україні в посткризовий період:

ефективність та напрями модернізації – К.: ТОВ «Емкон», 2014. – 376 с.

3. Податкова система: Навчальний посібник / [Волохова І. С., Дубовик О. Ю., Слатвінська М. О. та ін.]; за заг. ред. І. С. Волохової, О. Ю. Дубовик. – Харків: Видавництво «Діса плюс», 2019. – 402 с

4. Андриющенко І.С. Міжнародний досвід організації податкового адміністрування. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/41.pdf

5. Війна, агро, ПДВ: що нового у сфері оподаткування. *Інтернет ресурс*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/podatкова-praktika/viyna-agro-pdv-shcho-novogo-u-sferi-opodatkovannya.html>

6. Юрчишена Л.В., Хом'якова Ю.С. Макроекономічний аналіз і оцінка стану, тенденцій, проблем та перспектив розвитку системи електронного адміністрування ПДВ в Україні. *Фінанси. Облік. Банки*. –2017. – №1(22). – С. 181-189.

7. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI, зі змінами та доповненнями. URL: <http://www.rada.gov.ua>

8. Advanter Group — партнер для ринкового прориву. *Інтернет ресурс*. URL: <https://advanter.ua/>

9. ДПС заблоковано понад 2 млн ПН: Спілка Українських Підприємців звернулася до Президента. *Інтернет ресурс*. URL: <https://news.dtkr.ua/taxation/pdv/79922-dps-zablokovano-ponad-2-mln-pn-spilka-ukrayinskix-pidprijemciv-zvernulasya-do-prezidenta>

10. ПДВ у 2022 році. *Інтернет ресурс*. URL: https://buhplatforma.com.ua/article/9294-pdv-u-2022-rots#anc_15

11. Аналіз виконання державного та місцевих бюджетів за 9 місяців 2022 року. *Інтернет ресурс*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15748>

12. Офіційний сайт державної служби статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Офіційний портал публічних даних. URL: <https://spending.gov.ua/new/>

REFERENCES

1. Kiyanchuk I. Problemy spravlyannya PDV v Ukrayini ta shlyakhy yikh vyrishennya. URL: <http://dspace.wnuu.edu.ua/bitstream/316497/2849/1/%D0%9A%D1%96%D1%8F%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%86.pdf>

2. Proskura K.P. Podatkove administruvannya v Ukrayini v postkryzovyy period: efektyvnist' ta napryamy modernizatsiyi – К.: ТОВ «Емкон», 2014. – 376 с.

3. Podatkova systema: Navchal'nyy posibnyk / [Volokhova I. S., Dubovyk O. YU., Slatvins'ka M. O. ta in.]; za zah. red. I. S. Volokhovoyi, O. YU. Dubovyk. – Kharkiv: Vydavnytstvo «Disa plus», 2019. – 402 s

4. Andryushchenko I.YE. Mizhnarodnyy dosvid orhanizatsiyi podatkovoho administruvannya. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/41.pdf

5. Viyna, ahro, pdv: shcho novoho u sferi opodatkovannya. Internet resurs. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/podatкова-praktika/viyna-agro-pdv-shcho-novogo-u-sferi-opodatkovannya.html>

6. Yurchyshena L., Khomiakova Yu. Macroeconomic analysis and estimation of the state, trends, problems and prospects for development of the electronic administration system of vat in Ukraine. *Finances. Accounting. Banks*. – 2017. – №1(22). – С. 181-189

7. Podatkovyi kodeks Ukrainu vid 02 grudnya 2010 p. № 2755-VI. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/podatкова-praktika/>

8. Advanter Group — partner dlya rynkovoho proryvu. Internet resurs. URL: <https://advanter.ua/>
9. DPS zablokovano ponad 2 mln PN: Spilka Ukrayins'kykh Pidpryyemtsiv zvernulasya do Prezydenta. Internet resurs. URL: <https://news.dtkr.ua/taxation/pdv/79922-dps-zablokovano-ponad-2-mln-pn-spilka-ukrayinskix-pidprijemciv-zvernulasya-do-prezydenta>
10. PDV u 2022 rotsi. Internet resurs. URL: https://buhplatforma.com.ua/article/9294-pdv-u-2022-rotsi#anc_15
11. Analiz vykonannya derzhavnoho ta mistsevykh byudzhetyv za 9 misyatsiv 2022 roku. Internet resurs. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15748>.
12. Ofitsiynyy sayt derzhavnoyi sluzhby statystyky. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Ofitsiynyy portal publichnykh danykh. URL: <https://spending.gov.ua/new/>

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.10

UDC 336.71

JEL: E22, M21

Омельченко Т., консультант,
Інститут міжнародного ділового співробітництва,
tanya.ivanova0033@gmail.com

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Статтю присвячено дослідженню конкурентоспроможності українських підприємств в умовах війни. Для початку нами було досліджено саме поняття «конкурентоспроможність» з точки зору вчених економістів, досліджено, що конкурентоспроможність являє собою перевагу одного підприємства на іншим, яка проявляється у наявності в нього особливих переваг, які відсутні в іншого. Наступним ми дослідили вплив війни на український бізнес та підприємства зокрема. Нами було визначено, що українські компанії постраждали від впливу війни, особливо компанії, які розташовані в Східній частині нашої країни. Також досліджено, що незважаючи на тяжку економічну ситуацію уряд надає підтримку українському бізнесу у вигляді безвідсоткових кредитів, які компанії використовують для відновлення своєї діяльності. В підсумку нами був досліджений план заходів щодо відновлення українського бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності. Досліджено, що український уряд затвердив низку програм та дій для розвитку українських компаній, що дозволяє компаніям продовжувати працювати на ринку та не тільки залишитись на плаву, але й отримати прибутки. Визначено, що саме в період війни, український уряд створив умови для діяльності бізнесу, які не було зроблено за всі тридцять років незалежності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, кредитування, державна підтримка, фінансова допомога, підприємництво

Літ. – 11

Omelchenko T.,
Consultant, Institute for International Business Development,
tanya.ivanova0033@gmail.com

COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR

The article is devoted to the study of the competitiveness of Ukrainian enterprises in the conditions of war. To begin with, we studied the very concept of "competitiveness" from the point of view of economists, we studied that competitiveness is an advantage of one enterprise over another, which is manifested in the presence of special advantages that are absent in another. Next, we examined the impact of the war on Ukrainian business and enterprises in particular. We determined that Ukrainian companies suffered from the impact of the war, especially companies located in the Eastern part of our country. It was also investigated that

despite the difficult economic situation, the government provides support to Ukrainian business in the form of interest-free loans, which companies use to restore their activities. As a result, we studied a plan of measures to restore Ukrainian business and increase its competitiveness. It has been investigated that the Ukrainian government has approved a number of programs and actions for the development of Ukrainian companies, which allows companies to continue working in the market and not only stay afloat, but also earn profits. It was determined that precisely during the war, the Ukrainian government created conditions for business activity that had not been done in all thirty years of independence.

Key words: competitiveness, lending, state support, financial assistance, entrepreneurship

Ref. – 11

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Війна, яка почалась в лютому цього року назавжди змінила хід подій не тільки в Україні, але в цілому світі. Руйнування, які були завдані та завдаються Україні потрібно буде відновлювати не один рік, проте незважаючи на війну українських бізнес продовжує працювати забезпечуючи українців роботою та державу податками. Підприємство є одне із найважливіших частин економіки, адже саме підприємства є основними платниками податків в державний бюджет, який сьогодні катастрофічно потребує вливань. Саме тому дослідження теми конкурентоспроможності українських підприємств є особливо актуальною саме в сьогоднішній час.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми, що розглядається. Питання про конкурентоспроможність підприємства були висвітлені такими вітчизняними дослідниками як: Янковий О.Г. [1], Скавінська Е. [2], Ваттанাপруттіпайзан Т [3], Дуайер Л., Кім Ч. [4], Ломбана Дж. Е. [5], Ольшевська Б. і Півоні-Кшешовська Е. [6], проте дослідження з приводу забезпечення конкурентоспроможності компаній в умовах війни не проводились.

Метою статті є дослідження загального стану українського бізнесу в умовах війни та пропозиція основних шляхів щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств після перемоги у війні.

Серед основних завдань дослідження є:

- Дослідити теоретичні основи поняття конкурентоспроможності
- Проаналізувати вплив війни на український бізнес та роль уряду у підтримці конкурентоспроможності українських компаній.
- Запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності українських компаній після перемоги у війні

Викладення основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність фірми - це здатність виробляти і продавати свою продукцію швидко, дешево, ефективно і продавати її в достатніх кількостях при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність фірми - це здатність ефективно використовувати власні і позикові ресурси на конкурентному ринку [1, с.245-247].

Під конкурентоспроможністю найчастіше розуміється здатність змагатися з іншими учасниками ринку. Під нею розуміють також [2, с. 160-165]:

- Процес, при якому учасники ринку, які намагаються відстоювати свої інтереси, намагаються запропонувати кращу ціну, якість, післяпродажну підтримку або інші характеристики, що визначають рішення про закриття угод, ніж ті, які пропонуються іншими,

- Здатність фірми до сталого розвитку в довгостроковій перспективі і прагнення підтримувати і розширювати свою частку ринку,

- Відносна здатність забезпечувати дотримання власної системи цілей, намірів або цінностей,

- Здатність фірми поліпшити свою внутрішню операційну ефективність за рахунок зміцнення і поліпшення свого становища на ринку,

- Можливість розробляти, виробляти і продавати товари, ціна, якість і інші переваги яких більш привабливі, ніж відповідні характеристики товарів, пропонувані конкурентами,

- Можливість виграти або зберегти конкурентну перевагу.

Визначення Конкурентоздатності підкреслюють велику ефективність виробництва і поставок, продуктів і послуг, ніж у конкурентів [3, с. 65], здатність продовжувати надавати додану вартість зацікавленим сторонам фірми [4, с. 90] або бути прибутковим і підтримувати домінуюче становище на ринку [5, с. 149]. Конкурентоспроможність часто ототожнюється з ціною або якістю продукту, продуктивністю ресурсів, виробничими витратами або самим конкурентною перевагою.

На нашу думку, конкурентоздатність фірми є її здатність досягати основної мети при наявності безлічі конкурентів, які мають схожі цілі та реалізують схожі бізнес-процеси для їх досягнення.

Фактори можуть впливати як в бік підвищення конкурентоздатності фірми, так і в бік її зменшення і ці зміни сприяють перетворенню можливостей у дійсність.. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно фірма може їх поєднувати та використовувати для забезпечення сталого розвитку своєї діяльності.

Можемо відмити, що основні проблеми низької конкурентоспроможності підприємства це:

- відсутність досвіду змагань; ігнорування іноземного права; грубість двосторонніх і багатосторонніх міждержавних угод;

- наявність перешкод у вигляді відповідних умов стандартизації та сертифікації; невідповідність систем управління підприємством міжнародним вимогам;

- відсутність вітчизняних фундаментальних наукових досліджень в цій області;

- діяльність західних підприємств, десятиліттями існуюча в умовах жорсткої конкуренції.

Комплексний підхід до вирішення цих проблем вимагає забезпечення взаємодії держави і підприємств на всіх рівнях конкурентоспроможності [6, с. 24]. Для вирішення цих проблем є способи підвищення конкурентоспроможності підприємств, а саме:

- створення іміджу компанії за «справедливою» ціною за рахунок відповідності ціни та якості;

- розширення і поліпшення асортименту продукції;

- оптимальне використання матеріальних ресурсів;

- поліпшення кадрового потенціалу і структур управління;

- ретельне вивчення потреб ринку;

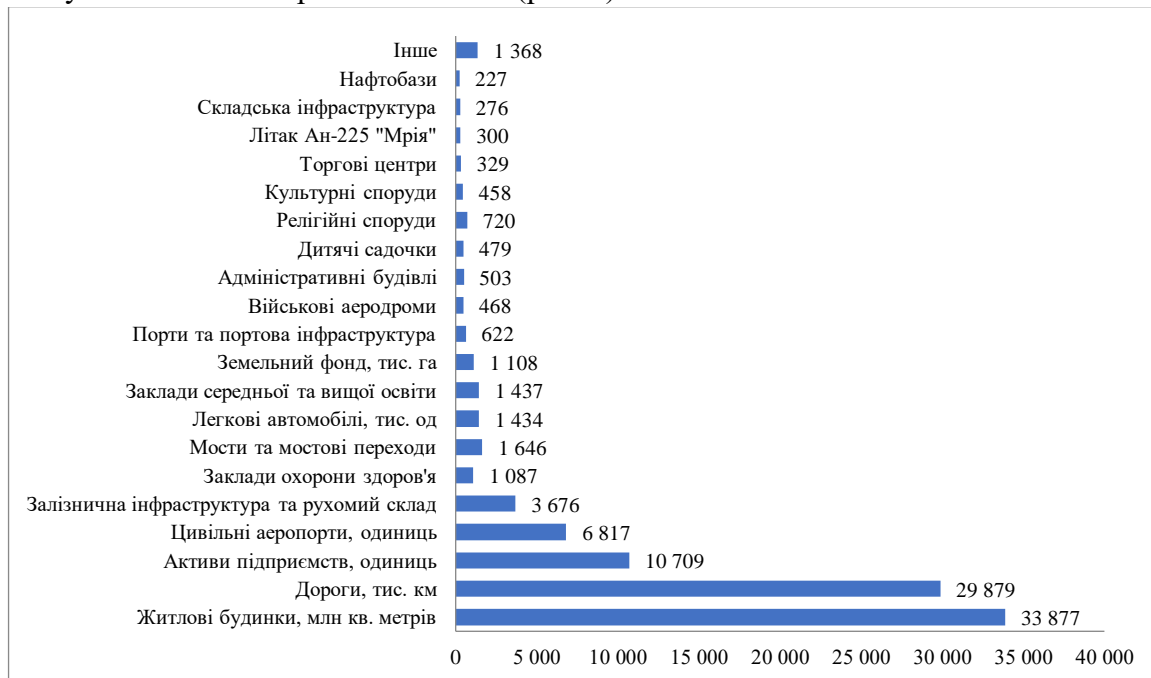
- наявність конкурентоспроможності вітчизняних постачальників;

- стимулювання продажів.

Відзначено, що конкуренція змушує виробників впроваджувати інноваційні виробничі процеси, нові технології - необхідно знижувати витрати виробництва. Таким

чином компанія підвищує якість продукту і привертає увагу нових покупців, а значить, збільшує власний прибуток.

Війна завдала величезної шкоди як українському бізнесу і державі так і мирному населенню. Перш ніж дослідити вплив війни на український бізнес пропонуємо проаналізувати загальні втрати економіки (рис.1.)



Рисуюнок 1 – Сумарні втрати української інфраструктури від військової агресії росії станом на травень 2022, млн. дол. США

Джерело: [7]

Отож сумарні втрати України станом на травень 2022 становлять 97420 млн. дол. США. Найбільше постраждали дороги, житлові будинки та активи підприємств, в сумарно значенні ці втрати складають 75% усіх втрат.

Наступним графіком, який характеризує загальну картину втрат української економіки є кількість діючих підприємств, які попри війну продовжили свою роботу та частково перекваліфікували свою діяльність під потреби ЗСУ (рис. 2).

Як ми можемо побачити 27% українських компаній були змушені призупинити свою діяльність, швидше а причиною стало їх місце розташування. Тільки 17% компаній працюють в нормальному режимі і забезпечують бюджет України.

Дана статистика наводить паніку серед економістів, саме тому, що не допустити повного обвалу економіки Урядом України було запропоновано систему кредитування для бізнесу, яка передбачає нульові кредити та дає змогу компаніям відновити свою діяльність. Бізнес є необхідною складовою економіки держави, адже саме підприємства є основними платниками податків, які держава використовує на виплату соціальних допомоги, підтримку ЗСУ та інші витрати.

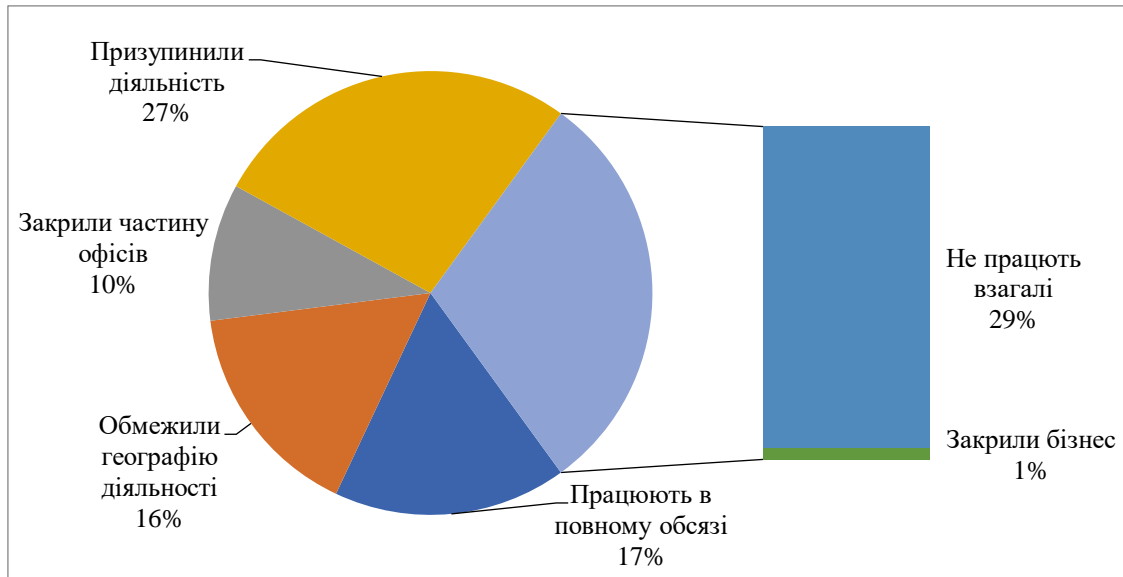


Рисунок 2 – Аналіз діяльності українських підприємств з початку війни

Джерело: [8]

Детальні результати цієї кредитної програми наведено на рисунку 3.

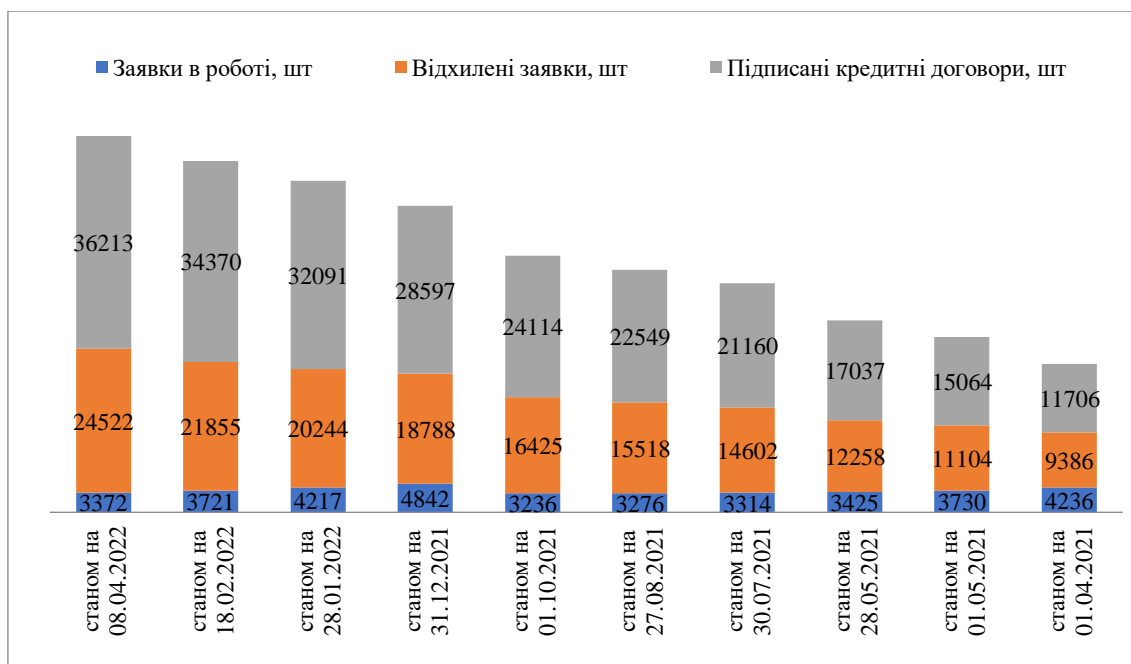


Рисунок 3 – Результативність кредитної програми «5-7-9» з початку квітня 2021 по квітень 2022

Джерело: [9]

Як можна побачити з початку війни кількість виданих кредитів зросла у 1,5 рази порівняно з тим самим періодом минулого тим же періодом 2021 року. Такі цифри ще раз засвідчують про високе бажання українського бізнесу відновити свою діяльність та знову почати заробляти кошти як для власних цілей так і для цілей країни.

Далі пропонуємо проаналізувати основні галузі, в яких працюють підприємства, які користуються кредитною програмою «5–7–9» та використовують їх для відновлення своєї діяльності або покращення діючої (див. рис. 4).

Найбільша кількість пільгових кредитів була надана компаніям у галузі сільського господарства – 45% від усіх кредитів, не дивно адже аграрна галузь складає основу українського експорту. Наступними, отримали кредити компанії, які працюють в галузі торгівлі – 26% та компанії, які працюють у промисловості – 17%.

Не менш важливу підтримку на відновлення української економіки та бізнесу роблять світові країни, які не тільки постачають нам зброю, але й підтримують фінансово. (див. рис. 5).

Отож ми бачимо, що найбільша підтримка Україні була отримана від США, яка становила 42,67 млрд євро, країна є одним із основних опонентів України у війні гравця росії. За період з 22 лютого по 22 червня 2022 країнами світу було відправлено фінансової підтримки 32,26 млрд. євро, надано гуманітарної допомоги на 11,19 млрд євро та військової техніки в грошовому еквіваленті на суму – 38,56 млрд євро. Країни Заходу підтримують Україну не тільки у фінансовому та збройному напрямках, але й докладають максимальні зусилля задля її скорішої перемоги [10].

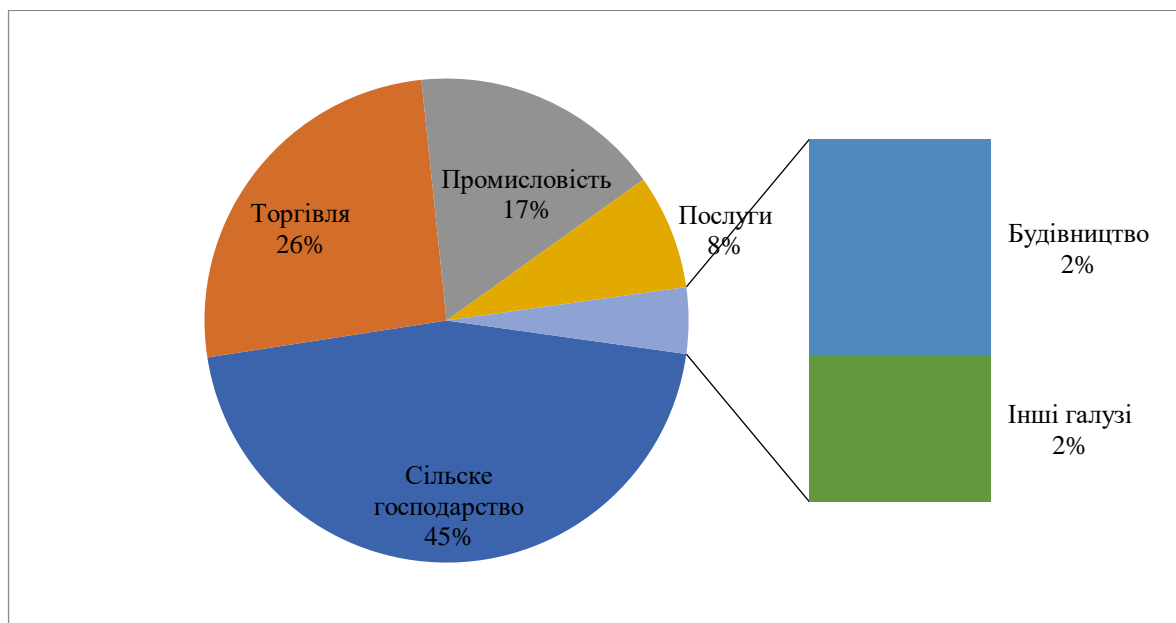


Рисунок 4 – Структурний аналіз виданих кредитів за програмою «5–7–9» відповідно до галуззі підприємництва, %

Джерело: [9]

Отож, дослідивши вплив війни на український бізнес ми бачимо, що попри втрати українські підприємці продовжують відновлювати свою діяльність, переносять свої активи на Західні території, використовують державне кредитування та кошти світових країн.

Незважаючи на суттєву грошову, збройну та гуманітарну підтримку Україні все ще потрібні мільярди євро на реконструкції зруйнованої інфраструктури, які потрібно залучати після закінчення війни. Зараз як ніколи потрібно подумати про своє майбутнє в Україні і про розбудову нашої держави, адже це наша з вами країна, яка в нас вірить і

ми в свою чергу повинні їй в цьому допомогти. За всі роки незалежності України не було зроблено стільки робіт у підтримці бізнесу як за останній місяць.

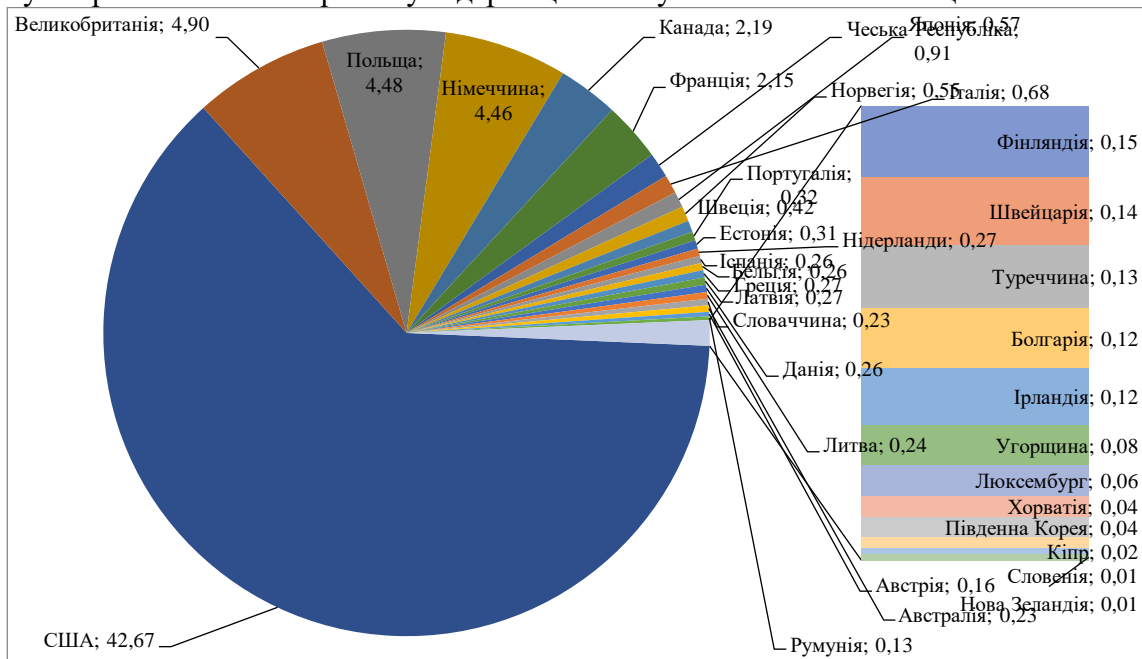


Рисунок 5 – Фінансова підтримка гравцем країн Заходу з початку військових дій, млрд євро

Джерело: [10]

Діючий український уряд швидко пристосувався до роботи в умовах війни і так само швидко пристосовується і український бізнес. Працюючи разом з державою та роблячи правильні дії українські підприємства допомагають долати ворога економічно, ще раз доводять що так само як і український дух – український бізнес є незламний.

В підсумку ми пропонуємо дослідити ряд дій українського уряду, які дозволили нашим підприємствам буди конкурентоспроможними навіть в період війни.

Для того, щоб економіка нашої держави якомога менше постраждала від війни український уряд зробив ряд дій, які повинні призвести до позитивних наслідків. Урядові дії збігаються з нашими пропозиціями по відновленню української економіки та бізнесу і графічно зображені на рисунку 6.

Висновки. Нами була проаналізована конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни, та визначено, що попри величезні втрати український бізнес продовжує працювати, та доводить що народ України є незламним в усьому. Велику підтримку підприємству надає український уряд, адже прекрасно розуміє, що саме бізнес є основою всіх надходжень в державних бюджет. Правильні дії уряду зробили усе можливе, що українські підприємства були конкурентоспроможними не тільки на внутрішньому ринку, але й за кордоном. Очікуємо що після перемоги у війні прийдуть позитивні зміни в українську економіку і наші компанії складуть гідну конкуренцію зарубіжним.

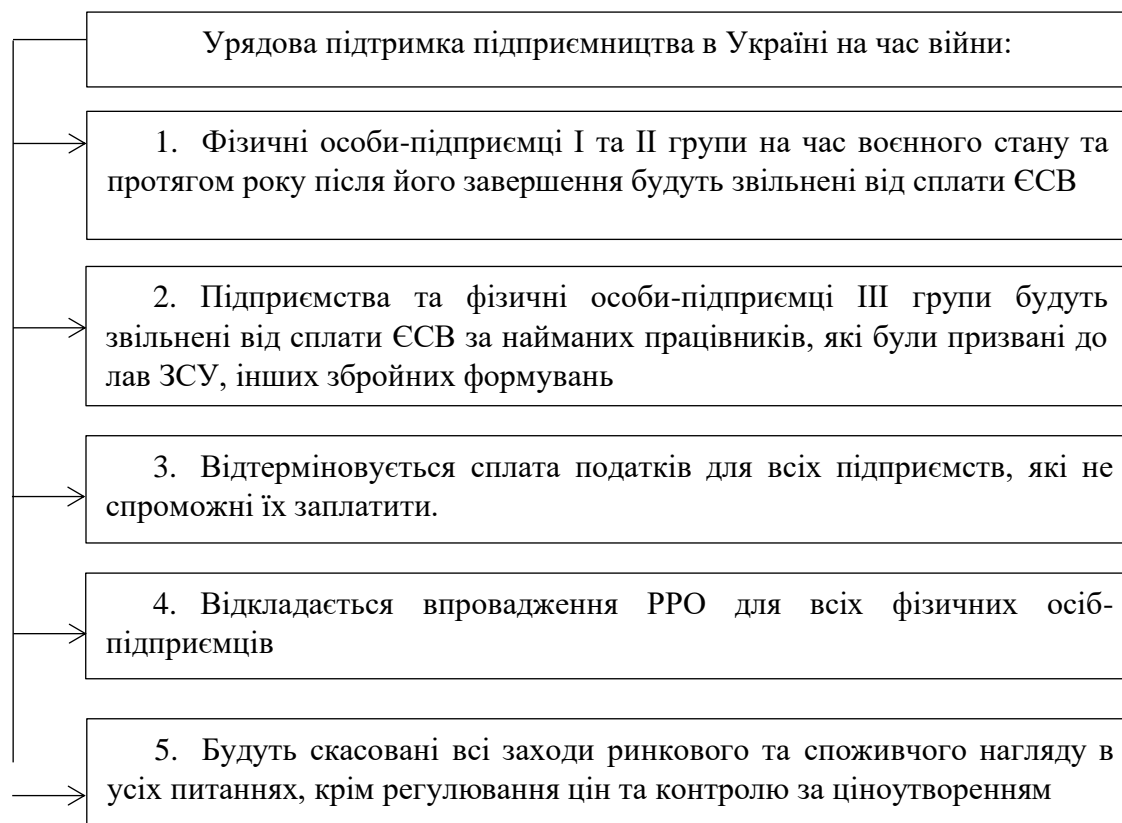


Рисунок 6 – Урядова підтримка розвитку економіки України на час війни

Джерело: [11]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкурентоздатність фірми: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. Одеса: Атлант, 2013. 470 с URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf (дата звернення: 08.11.2022).
2. Skawińska E. (red), 2002, Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, Wyd. PWN, Warszawa. <https://eki.pl/index.php?br1=20000&br2=20300&detailed=PWN965> (дата звернення: 08.11.2022).
3. Wattanaputtipaisan T, 2002, SME subcontracting as bridgehead to competitiveness: an assessment of supply-side capabilities and demand-side requirements, „Asia-Pacific Development Journal”, Vol. 9, No. 1.
4. Dwyer L., Kim Ch., 2003, Destination competitiveness: determinants and indicators, „Current Issues in Tourism”. Vol. 6, No. 5. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500308667962> (дата звернення: 08.11.2022).
5. Lombana J., 2006, Competitiveness and trade policy problems in agricultural export, University of Gottingen. URL: <https://ru.scribd.com/document/87509708/2006-Lombana-Competitiveness-and-Trade-Policy-Problems-in-Agricultural-Exports-A-PERSPECTIVE-OF-PRODUCING-EXPORTING-COUNTRIES-IN-THE-CASE-OF-BANANA-T> (дата звернення: 08.11.2022).
6. Olszewska B., Piwoni-Krzeszowska E., 2004, Partnerstwo z klientami szansą zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] Olesiński Z., Szplit A. (red.),

Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie, Akademia Świętokrzyska. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052659>

7. Дорійчук Д. (травень 2022) Прямі збитки України, завдані ворогом, наближаються до 100 мільярдів доларів, (2022) URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/05/19/687210/> (дата звернення: 09.11.2022).

8. Голобородько Я. (2022). Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148> (дата звернення: 09.11.2022).

9. ІНФОРМАЦІЯ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ДЕРЖАВНОЇ ПРОГРАМИ ДОСТУПНІ КРЕДИТИ 5-7-9 URL: <HTTPS://BDF.GOV.UA/UK/INFORMACIYA-PRO-REZULTATI-DERZHAVNOJI-PROGRAMI-DOSTUPNI-KREDITI-5-7-9> (дата звернення: 09.11.2022).

10. A Database of Military, Financial and Humanitarian Aid to Ukraine (2022) URL: <https://www.ifw-kiel.de/topics/war-against-ukraine/ukraine-support-tracker/?cookieLevel=not-set> (дата звернення: 09.11.2022).

11. Шмигаль Д. Уряд сформував пакет рішень, які мають підтримати український бізнес під час війни URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denis-shmigal-uryad-sformuvav-paket-rishen-yaki-mayut-pidtrimati-ukrayinskij-biznes-pid-chas-vijni> (дата звернення: 09.11.2022).

REFERENCES

1. Konkurentozdatnist' firmy: otsinka rivnya ta napryamy pidvyshchennya: [monografiya / za zah. red. O.H. Yankovoho]. – Odesa: Atlant, 2013. – 470 s URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf (data zvernennya: 08.11.2022).

2. Skawińska E. (red), 2002, Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, Wyd. PWN, Warszawa. <https://eki.pl/index.php?br1=20000&br2=20300&detailed=PWN965> (data zvernennya: 08.11.2022).

3. Wattanaputtipaisan T, 2002, SME subcontracting as bridgehead to competitiveness: an assessment of supply-side capabilities and demand-side requirements, „Asia-Pacific Development Journal”, Vol. 9, No. 1.

4. Dwyer L., Kim Ch., 2003, Destination competitiveness: determinants and indicators, „Current Issues in Tourism”. Vol. 6, No. 5. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500308667962> (data zvernennya: 08.11.2022).

5. Lombana J.E., 2006, Competitiveness and trade policy problems in agricultural export, University of Gottingen. URL: <https://ru.scribd.com/document/87509708/2006-Lombana-Competitiveness-and-Trade-Policy-Problems-in-Agricultural-Exports-A-PERSPECTIVE-OF-PRODUCING-EXPORTING-COUNTRIES-IN-THE-CASE-OF-BANANA-T> (data zvernennya: 08.11.2022).

6. Olszewska B., Piwoni-Krzeszowska E., 2004, Partnerstwo z klientami szansą zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] Olesiński Z., Szplit A. (red.), Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie, Akademia Świętokrzyska. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052659>

7. Doriychuk D. (traven' 2022) Pryami zbytky Ukrayiny, zavdani vorohom, nablyzhayut'sya do 100 mil'yardiv dolariv, (2022) URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/05/19/687210/> (data zvernennya: 09.11.2022).

8. Holoborod'ko Y. (2022) Viyna v Ukraini: ekonomika, biznes, lohistyka, dopomoha URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148> (data zvernennya: 09.11.2022).
9. INFORMATSIYA PRO REZUL'TATY DERZHAVNOYI PROHRAMY DOSTUPNI KREDYTY 5-7-9 URL: <HTTPS://BDF.GOV.UA/UK/INFORMACIYA-PRO-REZULTATI-DERZHAVNOJI-PROGRAMI-DOSTUPNI-KREDITI-5-7-9> (data zvernennya: 09.11.2022).
10. A Database of Military, Financial and Humanitarian Aid to Ukraine (2022) URL: <https://www.ifw-kiel.de/topics/war-against-ukraine/ukraine-support-tracker/?cookieLevel=not-set> (data zvernennya: 09.11.2022).
11. Shmyhal' D.: Uryad sformuvav paket rishen', yaki mayut' pidtrymaty ukrayins'kyy biznes pid chas viyny URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denis-shmigal-uryad-sformuvav-paket-rishen-yaki-mayut-pidtrimati-ukrayinskij-biznes-pid-chas-vijni> (data zvernennya: 09.11.2022).

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.11

UDC 331.109:316.48

JEL: A13; J24; J53

Урдуханов Р.І.

Аспірант кафедри соціальної економіки,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
ORCID ID 0000-0002-7945-4835,
urdukhanov.rustam@gmail.com

СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Метою статті є формування методичного підходу до оцінки стану кадрової безпеки промислового підприємства на основі розрахунку зведеного показника з адитивно-мультиплікативної функції, особливістю якого є облік 32 індикаторів, визначених за методичними принципами вибору, які віднесені до певних складових кадрової безпеки: соціально-мотиваційної безпеки, професійної безпеки, антиконфліктної безпеки та безпеки життєдіяльності. За розробленою методикою визначена система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки промислових підприємств. Серед індикаторів кадрової безпеки виявлено показники які мають позитивний вплив на рівень кадрової безпеки (стимулятори) та показники, зростання яких призводить до зниження рівня кадрової безпеки (дестимулятори). Розраховано зведений показник кадрової безпеки підприємства як середньозважену оцінку за чотирма визначеними складовими, побудовано рейтинг підприємств (на прикладі промислових підприємств Харківського регіону) за станом кадрової безпеки.

Ключові слова: кадрова безпека, система індикаторів, стимулятори, дестимулятори, зведений показник, рейтинг підприємств.

Рис. 1, Табл. 3, Літ.11

Urdukhanov R.I.

Postgraduate student of the Department of Social Economy,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
ORCID ID 0000-0002-7945-4835
urdukhanov.rustam@gmail.com

SYSTEM OF INDICATORS FOR EVALUATING THE STATE OF STAFF SECURITY IN THE ENTERPRISE

The purpose of the article is the formation of a methodical approach to assessing the state of personnel security of an industrial enterprise based on the calculation of a composite indicator from an additive-multiplicative function, the feature of which is the accounting of 32 indicators determined according to methodical principles of selection, which are assigned to certain components of personnel security: social and motivational security, professional safety, anti-conflict safety and life safety. According to the developed methodology, a system of indicators for assessing the state of personnel security of industrial enterprises is defined.

Among the indicators of personnel security, indicators that have a positive effect on the level of personnel security (stimulators) and indicators whose growth leads to a decrease in the level of personnel security (destimulators) have been identified. The summary indicator of the company's personnel security is calculated as a weighted average score based on four defined components, and a ranking of enterprises (using the example of industrial enterprises of the Kharkiv region) based on the state of personnel security is constructed.

Key words: personnel security, system of indicators, stimulators, destimulators, composite indicator, rating of enterprises.

Fig. 1, Tab. 1, Lit. 11

Постановка проблеми. Складність та масштабність сучасних трансформаційних процесів, поширення глобалізації, загострення існуючих загроз та виникнення нових видів небезпек, які мають соціально-економічну природу виникнення потребують зміни вектору пізнання феномену безпеки: з традиційного, який передбачає, що в основі розуміння безпеки лежить бачення безпеки держави, до критичного, який передбачає розгляд феномену безпеки крізь призму проблем людини, створення умов, пов'язаних із запобіганням загроз у повсякденному житті та забезпечення соціальної безпеки суспільства.

В період всезростаючої ролі персоналу підприємства як основної ланки забезпечення конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей все частіше спостерігається погіршення соціально-психологічного клімату в колективах, поширення конфліктних суперечок, що значно знижує лояльність персоналу та робить підприємства незахищеними від негативного впливу на економічну безпеку. В умовах нестабільності економіки і підприємництва важливе значення в процесі функціонування різних підприємств має кадрова безпека. Її забезпечення є необхідним при попередженні та усуненні соціальних та економічних загроз у виробничо-комерційної діяльності підприємства.

В основі управління кадровою безпекою є управління персоналом. Оскільки без перевірки кадрів, їх ретельного відбору, навчання, перевірки їх особистих якостей та інших процедур не обійтися для організації збалансованого та ефективного трудового процесу. Кадрова складова вважається провідною та визначальною, тому що людський фактор визначає решту складових економічної безпеки. Кадрова складова економічної безпеки має охоплювати як взаємопов'язані, так і самостійні напрями діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання. Дослідження в області кадрової безпеки дають можливість зменшити цю загрозу, передбачити і ліквідувати її, а також проводити певну профілактику. З цією метою пропонується розробити систему показників вимірювання загроз та визначення стану кадрової безпеки за допомогою рейтингування підприємств за запропонованими індикаторами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день недостатня розробленість питань оцінки стану кадрової безпеки підприємства ставить перед науковцями завдання розробити такі моделі оцінки, які б максимально забезпечували узгодженість стратегій розвитку та безпеки діяльності підприємства і були б гнучкими до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Попередні дослідження українських вчених, таких як Барановський О. [1], Воднік В. [2], Назарова Г., Дибач І., Назарова Н., Дем'яненко А. [3], Білорус О., Лук'яненко Д. [4], Геєць В., Кизим М., Клебанова Т., Черняк О. [5], Єрмошенко М. [6] довели важливість безпекових питань у функціонуванні та розвитку промисловості України, надаючи дієві механізми управління. Але дискусійними питаннями

залишаються виміри та індикатори стану кадрової безпеки підприємств, а також методики та алгоритми їх розрахунку. У роботах Реверчука Н. Й. [7] індикаторами стану кадрової безпеки є показники чисельного складу персоналу, показник продуктивності праці, показник рівня трудової дисципліни, коефіцієнт мотивації заробітної плати та коефіцієнт освітнього рівня працівників. Кльоба Л. Г. [8] для оцінки стану кадрової безпеки до вище зазначених показників додає показники забезпеченості інформаційними ресурсами та захищеності інформації. Камишнікова Е. В. [9] для оцінки стану кадрової безпеки використовує показники руху кадрів, коефіцієнти питомої ваги категорій персоналу у середньообліковій чисельності, співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, а також фондоозброєності, коефіцієнт економії від використання раціоналізаторських пропозицій.

Поглиблене дослідження існуючих вітчизняних та зарубіжних методик оцінки стану кадрової безпеки в даному дослідженні вказує, що ці методики у більшості випадків мають суттєві недоліки, серед яких:

статичність критеріїв оцінки кадрової безпеки, тоді як безпека повинна розглядати не лише як стан, але і як процес;

зосередження уваги в основному на кількісних показниках, тоді як стан безпеки характеризується і низкою якісних показників;

незбалансованість (або низька збалансованість) показників, що описують вплив внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці підприємства;

низька забезпеченість зв'язку зі стратегією розвитку підприємства;

історичний характер інформації про стан кадрової безпеки, тоді як така інформація повинна бути гнучкою до змін стратегії розвитку.

Подолати зазначені проблеми можна шляхом запровадження методики збалансованої системи показників оцінки стану кадрової безпеки підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування методичного підходу до оцінки стану кадрової безпеки промислового підприємства на основі розрахунку зведеного показника з адитивно-мультиплікативної функції, особливістю якого є облік 32 індикаторів, визначених за методичними принципами вибору, які віднесені до певних складових кадрової безпеки: соціально-мотиваційної безпеки, професійної безпеки, антиконфліктної безпеки та безпеки життєдіяльності. За розробленою методикою буде визначена система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки промислових підприємств. Серед індикаторів кадрової безпеки необхідно виявити показники які мають позитивний вплив на рівень кадрової безпеки (стимулятори) та показники, зростання яких призводить до зниження рівня кадрової безпеки (дестимулятори). У підсумку пропонується зведений показник кадрової безпеки підприємства як середньозважену оцінку за чотирма визначеними складовими, за яким побудовано рейтинг підприємств (на прикладі промислових підприємств Харківського регіону) за станом кадрової безпеки.

Виклад основного матеріалу. На основі аналізу та дослідження показників у роботах [7, 8, 9] із оцінки економічної безпеки та кадрової безпеки сучасними фахівцями, було обґрунтовано показники для проведення оцінки стану кадрової безпеки підприємства машинобудівного сектору економіки. Цей процес обґрунтування досить складний і вміщує потенційну можливість систематизації та узагальнення щодо теоретичних положень, рекомендацій та пропозицій фахівців, вчених, світовий досвід розвинених країн й власні напрацювання, проведені дослідження, законодавчо-нормативну базу. На підставі зазначеного вище була розроблена послідовність формування системи показників для оцінки стану кадрової безпеки (рис. 1).

Виявлення основних факторів впливу на кадрову безпеку підприємства за складовими ґрунтується на результатах дослідження науковців, експертному опитуванні та авторських спостереженнях. На основі аналізу інформаційних джерел та узагальнених точок зору фахівців та наявності потенційної можливості використання статистичних даних були визначені показники, які характеризують кадрову безпеку підприємства за функціональними складовими. На основі попереднього етапу формується система показників для проведення комплексної оцінки стану кадрової безпеки підприємства, що дозволить якісно дослідити її стан, проводити моніторинг та впроваджувати заходи з удосконалення.

Методичними принципами вибору індикаторів для формування системи показників оцінки кадрової безпеки підприємства є наступні:

принцип повноти (комплексності): набір індикаторів повинен достатньо повно характеризувати всі складові кадрової безпеки підприємства;

принцип не надлишковості: показники не повинні враховувати одні й ті ж характеристики кадрової безпеки, не повинні функціонально залежати один від одного;

принцип інформаційної простоти: показники повинні базуватися на існуючому обліку та звітності підприємства;

принцип вимірюваності: кожен показник повинен допускати можливість оцінки інтенсивності характеристики, що оцінюється;

принцип нормалізації: у кінцевому вигляді показники необхідно приводити до ізоморфного вигляду, тобто до однакової спрямованості та одиниць вимірювання.

Розроблена автором послідовність оцінювання стану кадрової безпеки підприємства наведено на рис. 1.



Рис. 1. Послідовність оцінювання стану кадрової безпеки

Запропонована послідовність дозволила сформувати систему показників, що передбачає інтеграцію зв'язків між основними напрямками стратегії розвитку підприємства, що, в свою чергу, дозволяє більш усвідомлено підходити до вибору індикаторів кадрової безпеки та на їх основі визначати інтегральний показник стану кадрової безпеки на підприємстві.

Інформаційна база для аналізу показників ґрунтується на використанні таких звітів: «Звіт з праці» (річний і квартальний), «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», «Звіт про стан заборгованості із заробітної плати», тощо.

Для характеристики рівня окремих складових кадрової безпеки важливим є формування системи показників. Даний етап багато в чому визначає ефективність функціонування системи управління кадровою безпекою в цілому. Від того, наскільки повно та точно сформована система показників, залежить своєчасність розпізнавання негативних тенденцій розвитку й можливість попередження кризових ситуацій. Розроблену систему індикаторів для визначення рівня кожної із складових кадрової безпеки підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Система індикаторів для визначення стану складових кадрової безпеки підприємства (авторська розробка)

| Складова кадрової безпеки | Показник |
|-------------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Соціально-мотиваційна безпека | Коефіцієнт плинності кадрів; Показник укомплектованості кадрами; Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого; Співвідношення фактичного значення продуктивності праці та оптимального рівня по галузі; Коефіцієнт вікової структури персоналу; Коефіцієнт спеціалізації кадрів; Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі; Показник мотивації заробітної плати; Частка працівників, які на протязі року отримували мінімальну заробітну плату; Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати; Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу |
| Професійна безпека | Коефіцієнт освітнього рівня працівників; Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу; Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва; Коефіцієнт бездефектності праці персоналу; Частка працівників, що пройшли навчання протягом року; Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року; Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами; Коефіцієнт захищеності інформації; |

Продовження табл.1

| 1 | 2 |
|-------------------------|---|
| Антиконфліктна безпека | Рівень розвитку корпоративної культури; Рівень регламентації соціально-трудових відносин; Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу; Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва; Ступінь задоволеності працівників роботою; Ступінь задоволеності працівників роботою служби управління персоналом; Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем; Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві; Рівень лояльності персоналу |
| Безпека життєдіяльності | Коефіцієнт трудової дисципліни; Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва; Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм; Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму |

При оцінці показників стану кадрової безпеки необхідно використовувати два критерії: значення наслідків від прояву загрози та ймовірність прояву загрози. У результаті можна одержати експертні оцінки: рівня загрози; значимості (рейтинг) виявлених загроз; значення показника стану кадрової безпеки.

Для одержання інтегральної оцінки стану кадрової безпеки підприємства використаємо адитивно-мультиплікативну функцію:

$$R = f(x, w) = \frac{\sum_{j=1}^n (\sum_{i=1}^k (x_{ij} \times w_i))}{n}, \quad (1)$$

де x – вектор оцінок;

w – вектор ваги показників;

x_{ij} – оцінка j -го суб'єкта за i -м показником;

w_i – вага i -го критерію;

k – число показників.

Вага показників також визначається за допомогою експертної оцінки. Сума ваг за всіма критеріями дорівнює одиниці.

З переліку існуючих методів конструювання інтегрального показника [10, 11, 12] для визначення рівнів складових кадрової безпеки підприємства найбільш прийнятним є метод суми.

Так, рівень j -ої складової кадрової безпеки підприємства визначається за формулою:

$$\overline{R}_{\text{КБж}} = \frac{\sum_{i=1}^n f(x_i)}{n}, \quad (2)$$

де n – кількість показників;

$f(x_i)$ – одинична оцінка показника.

Розглядаючи індикатори безпеки можна відзначити, що є показники які мають позитивний вплив на рівень кадрової безпеки та показники, зростання яких призводить до зниження рівня кадрової безпеки. Тобто всі індикатори поділяються на стимулятори та дестимулятори. Так, наприклад, показник «плинності кадрів» є дестимулятором – чим більша плинність кадрів на підприємстві, тим нижче рівень кадрової безпеки, оскільки загрозою для підприємства є як «нові» працівники, яких приймуть на підприємство, так і звільнені працівники, які володіють певною інформацією, технологією, навичками тощо. Чим більш укомплектований штат працівників підприємства, тим вище рівень кадрової безпеки, а значить показник «укомплектованості кадрами» є стимулятором. Дивлячись на індикатори соціально-мотиваційної безпеки відзначимо, що показниками-дестимуляторами є «коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{пл}}$)» та «частка працівників, які протягом року отримували мінімальну заробітну плату ($Ч_{\text{мін.ЗП}}$)». Для розрахунку рівня (середнього значення) складової кадрової безпеки необхідно всі індикатори нормалізувати, тобто показники дестимулятори зробити стимуляторами. Пропонується для цього при підрахунку суми всіх показників враховувати від'ємне значення показників-дестимуляторів, а при розрахунку середнього значення складових безпеки використовувати наступну формулу:

$$\overline{R}_{\text{КБж}} = \frac{\sum_{i=1}^n X_{ij} - \sum_{i=1}^m X_{ij}}{N_j}, \quad (3)$$

де, $\overline{R}_{\text{КБж}}$ – середнє значення j -ї складової кадрової безпеки;

x_{ij} – i -й індикатор j -ї складової кадрової безпеки;

n – індикатори-стимулятори;

m – індикатори-дестимулятори;

N_j – загальна кількість індикаторів j -ї складової кадрової безпеки.

Функціональні складові кадрової безпеки залежно від галузевої приналежності підприємства можуть мати різні пріоритети відповідно до характеру існуючих загроз. З метою обліку даних пріоритетів пропонується ввести вагові коефіцієнти (коефіцієнти значимості) окремих складових кадрової безпеки, які можна отримати на основі використання методів експертних оцінок.

У результаті розрахунків вагових коефіцієнтів з урахуванням складових кадрової безпеки підприємства отримані такі значення оцінок експертів: соціально-мотиваційна складова – 0,33; професійна – 0,27; антиконфліктна – 0,22; безпека життєдіяльності – 0,18.

До групи експертів входять працівники досліджуваних підприємств машинобудівного сектору, серед яких спеціалісти з персоналу, інженер з охорони праці, головний бухгалтер, старший менеджер з продажів, начальник планово-економічного відділу та інші. Фаховість оцінювачів – їхні компетенції, обов'язки та досвід роботи дають змогу провести оцінку показників кадрової безпеки підприємства.

Отримані вагові коефіцієнти покладено в основу визначення інтегрального показника стану кадрової безпеки підприємства, що розраховується як середньозважена оцінка складових:

$$R_{\text{КБ}} = \sum_{i=1}^m w_j \times \overline{R_{\text{КБ}j}}, \quad (4)$$

де $R_{\text{КБ}j}$ – рівень j -ої складової кадрової безпеки підприємства;

w_j – ваговий коефіцієнт j -ої складової кадрової безпеки підприємства;

m – кількість складових.

Використовуючи формули (1) та (4) та корегуючи на вагові коефіцієнти складових кадрової безпеки підприємства, визначені експертним шляхом (соціально-мотиваційна складова – 0,33; професійна – 0,27; антиконфліктна – 0,22; безпека життєдіяльності – 0,18) розрахуємо зведений показник кадрової безпеки підприємства як середньозважену оцінку за 4-ма складовими кадрової безпеки (табл. 2).

Таблиця 2

Зведений показник кадрової безпеки підприємств за 2021 рік

| Найменування підприємств | Рівень соціально-мотиваційної безпеки | Рівень соціально-мотиваційної безпеки скорегований | Рівень професійної безпеки | Рівень професійної безпеки скорегований | Рівень антиконфліктної безпеки | Рівень антиконфліктної безпеки скорегований | Рівень безпеки життєдіяльності | Рівень безпеки життєдіяльності скорегований | Зведений показник кадрової безпеки підприємств |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|----------------------------|---|--------------------------------|---|--------------------------------|---|--|
| «Завод «Південкабель» | 0,811 | 0,267 | 0,526 | 0,142 | 0,689 | 0,151 | 0,354 | 0,063 | 0,625 |
| «Турбоатом» | 0,908 | 0,299 | 0,661 | 0,178 | 0,725 | 0,159 | 0,361 | 0,065 | 0,702 |
| «Харківський підшипниковий завод» | 0,758 | 0,250 | 0,439 | 0,118 | 0,671 | 0,147 | 0,346 | 0,062 | 0,578 |
| «Світло шахтаря» | 0,737 | 0,243 | 0,425 | 0,114 | 0,519 | 0,114 | 0,241 | 0,043 | 0,515 |
| «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» | 0,707 | 0,233 | 0,469 | 0,126 | 0,572 | 0,125 | 0,253 | 0,045 | 0,531 |
| «ХТЗ» | 0,825 | 0,272 | 0,548 | 0,148 | 0,687 | 0,151 | 0,384 | 0,069 | 0,640 |
| «Харківський верстатобудівний завод» | 0,784 | 0,258 | 0,478 | 0,129 | 0,517 | 0,113 | 0,264 | 0,047 | 0,549 |
| «Хартрон» | 0,942 | 0,310 | 0,687 | 0,185 | 0,671 | 0,147 | 0,334 | 0,060 | 0,704 |

Якщо проранжувати підприємства за зведеним показником кадрової безпеки, то маємо наступний рейтинг (табл. 3).

Таблиця 3

Рейтинг підприємств за зведеним показником кадрової безпеки

| Найменування підприємств | Зведений показник кадрової безпеки підприємств за 2021 рік |
|--|--|
| ПАТ «Хартрон» | 0,7041 |
| АТ «Турбоатом» | 0,7026 |
| ПАТ «ХТЗ» | 0,6405 |
| ПАТ «Завод «Південкабель» | 0,6250 |
| ПАТ «Харківський підшипниковий завод» | 0,5786 |
| ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» | 0,5490 |
| ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» | 0,5313 |
| ПАТ «Світло шахтаря» | 0,5155 |

У зв'язку з тим, що експертні оцінки носять суб'єктивний характер і досить складно оперувати одночасно значним числом об'єктів, у якості шкали, за якою експерт оцінює значення якого-небудь показника доцільно застосовувати вербально-числову шкалу оцінок. Вербально-числова шкала дозволяє вимірювати ступінь інтенсивності оцінок. Використаємо у даному випадку шкалу Харрінгтона, що має універсальний характер і складається з п'яти інтервалів (x). Середня числова оцінка за шкалою Харрінгтона: $x_{\text{сер}} = \{0,9; 0,71; 0,5; 0,28; 0,1\}$.

Відповідно оцінюючи підприємства за зведеним показником стану кадрової безпеки можна виділити: 3 підприємства з «високим рівнем кадрової безпеки», це – ПАТ «Хартрон» (числова оцінка = 0,7041), АТ «Турбоатом» (числова оцінка = 0,7026) та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (числова оцінка = 0,6405); всі інші підприємства з «середнім рівнем кадрової безпеки» (числова оцінка в інтервалі від 0,37 до 0,62). Тобто, якщо оцінювати досліджувані підприємства з використанням шкали Харрінгтона, то можна сказати що ситуація щодо кадрової безпеки на всіх підприємствах окрім ПАТ «Хартрон», АТ «Турбоатом» та ПАТ «ХТЗ» знаходиться на середньому рівні, але ж інтервал, який описує середню оцінку завеликий для визначення граничних значень показників кадрової безпеки підприємств для швидкого реагування на зміни конфліктного середовища.

Висновки. У статті удосконалено методичний підхід до оцінки стану кадрової безпеки промислового підприємства шляхом розрахунку зведеного показника з адитивно-мультиплікативної функції, особливістю якого є облік визначених за методичними принципами вибору 32 індикаторів, які віднесені до певних складових кадрової безпеки: соціально-мотиваційної безпеки, професійної безпеки, антиконфліктної безпеки та безпеки життєдіяльності. Методичний підхід передбачає використання статистичних даних підприємств, застосування методу анкетування працівників та проведення розрахунків з математичних формул для визначення кількісних значень запропонованих індикаторів для формування системи показників оцінки кадрової безпеки підприємства. В подальших дослідженнях передбачено на основі показників стану кадрової безпеки запропонувати комплекс заходів щодо виявлення загроз, усунення ризиків та превентивного попередження переходу підприємства у кризовий стан, пропонується також дослідження кадрової безпеки з урахування особливих обставин воєнного стану в Україні, який впливає на попит та пропозицію на ринку праці, на динаміку плинності кадрів, на швидкість ротаций і, в цілому на можливість функціонування та розвитку підприємств у повоєнній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський О. Визначення показників економічної безпеки // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – №8. – С 14–16.
2. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання // Бюлетень НСПП. – 2005. – №11. – С. 50-54.
3. Nazarova G., Jaworska M., Nazarov N., Dybach I. & Demianenko A. Improvement of the method measuring the security of human development: case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. - 2019. -17(4).- P. 226–238.
4. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія / О.Г. Білорус, Д.Г. Лук'яненко та ін.; Керівник авт. кол. і наук. ред. О.Г. Білорус. – К.: КНЕУ, 2001. – 733 с.
5. Гаєць В. М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: Монографія / [В. М. Гаєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін.]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.
6. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. – К.: Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2001. – 309 с
7. Реверчук Н. Й. Кадрова безпека та методологія управління нею / Н. Й. Реверчук // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2009. – № 1 (4). – С. 159 –163.
8. Кльоба Л. Г. Система збалансованих показників – нові можливості для ефективного управління процесом залучення інвестицій / Л. Г. Кльоба // Інвестиції: практика та досвід. – 2005. – №18. – С. 20–21.
9. Камышникова Э. В. Методика оценки уровня экономической безопасности металлургического предприятия / Э. В. Камышникова // Актуальні проблеми економіки – 2009. – № 11(101). – С. 77–82.
10. Ковалев Д., Сухорукова Т. Экономическая безопасность предприятия // Экономика Украины. – 1998. – №10. – С. 48–51.
11. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: Навчальний посібник. - К.: Атіка, 2005. – 432 с.
12. Чигринська О. С. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. / О. С. Чигринська, Т. М. Власюк. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 256 с.

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.12

UDC 332.05

JEL: O31, F29

Яценко В.В.,

аспірантка кафедри міжнародних економічних відносин,
Донецький національний університет імені Василя Стуса

v.yatsenko@donnu.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

У роботі аналізуються трансформаційні процеси у глобальних ланцюгах створення вартості під впливом діджиталізації. Авторкою підкреслюється, що у основі модернізації операційної діяльності провідних компаній лежать п'ять принципів – діджиталізація, розширена аналітика, інтелектуальна автоматизація процесів, аутсорсинг бізнес-процесів, Lean-процес редизайну. У роботі наводяться підходи до оптимізації бізнес-процесів у компаніях – створення на фірмі інноваційного форпосту (спеціального підрозділу, що створює продукти, які висвітлюють цифрове мистецтво можливого і виводить нові бізнес-моделі в неформальних умовах), відгородженої цифрової фабрики (група новаторів, які працюють у партнерстві з компаніями та функціями, користуючись високим ступенем автономності та моделює новий спосіб роботи та інтегрує розроблені можливості в основний бізнес), акселератору бізнес-підрозділу (зменшена цифрова фабрика, яка інкубує трансформацію всередині бізнес-підрозділу для вирішення місцевих подорожей клієнтів і бізнес-функцій). На вершині серед таких підходів є повномасштабна еволюція - комплексна трансформація, під час якої підприємство самореорганізовується майже повністю навколо великих бізнес-процесів.

Ключові слова: трансформація, бізнес-процеси, глобальні ланцюги створення вартості, бізнес-процеси, управління бізнес-процесами.

Рис. – 1. Літ. – 11.

Yatsenko V.

postgraduate student of the Department of International Economic Relations,
Vasyl Stus Donetsk National University

v.yatsenko@donnu.edu.ua

TRANSFORMATION PROCESSES IN GLOBAL VALUE CREATION CHAINS UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION

The paper analyzes transformational processes in global value chains under the influence of digitalization. The author emphasizes that the modernization of operational activities of leading companies is based on five principles - digitalization, advanced analytics, intelligent automation of processes, outsourcing of business processes, Lean redesign process. The work presents approaches to the optimization of business processes in companies - the creation of an innovative outpost (a special division that creates products that illuminate the digital art of the possible and brings out new business models in informal conditions), a

fenced digital factory (a group of innovators working in partnership with companies and functions, enjoying a high degree of autonomy and modeling a new way of working and integrating the developed capabilities into the core business), a business unit accelerator (a scaled-down digital factory that incubates transformation within a business unit to address local customer journeys and business functions). At the top of such approaches is full-scale evolution - a complex transformation, during which the enterprise reorganizes itself almost entirely around large business processes.

Keywords: transformation, business processes, global value chains, business processes, business process management.

Постановка проблеми. Багато організацій мають кілька незалежних напрямів управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності, що зазвичай розміщуються в окремих організаційних групах (наприклад, фронт і бек офіс). Це спрощує досягнення додаткових здобутків в окремих підрозділах, але їх загальний вплив є часто недостатнім та його важко підтримувати. Відчутні переваги для клієнтів — у вигляді швидшого повернення або покращення обслуговування — можуть бути втрачені через затримку передачі інформації, рішень та ресурсів між підрозділами. З'являються чорні діри в процесах, які часто включають кілька кроків вперед і назад і тривалий час затримки. Як результат, зазвичай можна побачити окремі функції, які звітують про те, що вони досягли помітних результатів в сфері операційного вдосконалення, але задоволеність клієнтів і загальні витрати компанії залишаються незмінними.

Замість того, щоб працювати над окремими ініціативами всередині організаційних підрозділів, компанії мають думати цілісно про те, як їхня діяльність може сприяти забезпеченню особливого досвіду клієнта. Найкращий спосіб зробити це — зосередитися на шляху до клієнтів і внутрішніх процесах, які їх підтримують. Вони, природно, перетинають організаційні ізоляції, наприклад, маркетингові, операційні, кредитні та IT-підрозділи, щоб допомогти клієнту відкрити банківський рахунок.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед вітчизняних вчених, що займалися дослідженням особливостей трансформацій бізнес-процесів в умовах діджиталізації можна виділити Т.В. Орехову [1], І.В. Хаджинова, А.В. Таранича [2], Ю.Б. Поповського [3], Л. О. Лігоненко [4], М.І. Женченко [5], М.В. Дубеля [6]. Проте, саме особливості цифрової трансформації бізнес-процесів у глобальних ланцюгах створення вартості недостатньо розвинуті у вітчизняній науковій базі, що підвищує рівень актуальності дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є аналіз трансформаційних процесів у глобальних ланцюгах створення вартості під впливом діджиталізації.

Виклад основного матеріалу. Перехід до операційної моделі наступного покоління починається з класифікації та відображення бізнес-процесу. У банку, наприклад, поїздки до клієнтів зазвичай можна розділити на сім категорії: реєстрація нового облікового запису; налаштування облікового запису та його запуск; додавання нового продукту або облікового запису; за допомогою облікового запису; прийом та ведення звітності; здійснення зміни в рахунках; і вирішення проблем. Бізнес-процеси можуть відрізнятися залежно від лінії продуктів/послуг.

Організації зазвичай використовують п'ять ключових можливостей або підходів для покращення операцій, які лежать в основі бізнес-процесів (рис. 1) [7]:

Діджиталізація – це процес використання інструментів і технологій для покращення бізнес-процесу. Цифрові інструменти мають здатність потужно

трансформувати бізнес-процеси, спрямовані на клієнтів, часто шляхом створення можливостей самообслуговування. Digital також може змінити трудомісткі транзакції та ручні робочі завдання, які є частиною внутрішніх бізнес-процесів, особливо коли задіяно кілька систем.

Розширена аналітика – це автономна обробка даних за допомогою складних інструментів для виявлення ідей та надання рекомендацій. Для покращення здійснення рішень та бізнес-процесів потрібне нелінійне мислення. Наприклад, страховики, які мають необхідні дані та можливості, значно прискорюють процеси в таких сферах, як сортування розумних претензій, боротьба з шахрайством і ціноутворення.

Інтелектуальна автоматизація процесів (ІРА) — це новий набір нових технологій, які поєднують фундаментальне перепроєктування процесів із роботизованою автоматизацією процесів і машинним навчанням. ІРА може замінити людські зусилля в процесах, які передбачають агрегування даних із кількох систем або отримання фрагментів інформації з письмового документа та введення його як стандартизованого введення даних.

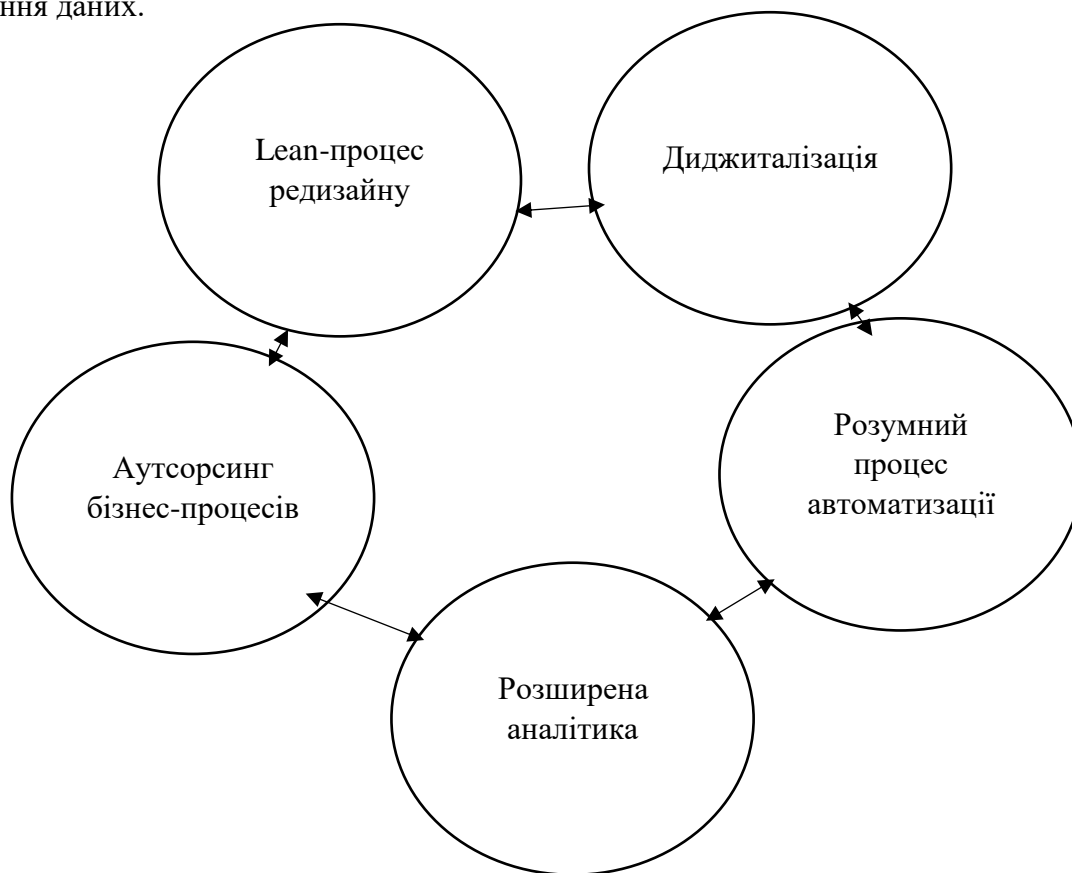


Рис. 1 П'ять підходів і можливостей для керування операційною моделлю наступного покоління

Існують також підходи до автоматизації, які можуть виконувати завдання вищого рівня. Приклади включають розумні робочі процеси (для відстеження стану наскрізного процесу в режимі реального часу, керування передачами даних між різними групами та надання статистичних даних про вузькі місця), машинне навчання (самостійні прогнози на основі вхідних даних і розуміння розпізнаних закономірностей), і когнітивні агенти (технології, які поєднують машинне навчання та

природну мову для створення віртуальної робочої сили, здатної виконувати більш складні завдання).

Аутсорсинг бізнес-процесів (BPO) використовує ресурси поза основним бізнесом, виконуючі конкретні завдання або функції. Він часто використовує трудовий арбітраж для підвищення ефективності витрат. Цей підхід, як правило, найкраще працює для процесів, які виконуються вручну і не призначені перш за все клієнтам, не впливають на ключові стратегічні вибори чи ціннісні пропозиції та не відображають їх. Найбільший типовим прикладом є обробка документів і кореспонденції в бек-офісі.

Економічне перепроектування процесів допомагає компаніям оптимізувати процеси, усунути витрати та сприяти культурі постійного вдосконалення. Ця універсальна методологія добре підходить для короткого циклу, процесів тривалого циклу, транзакційних процесів, а також процесів, заснованих на судженнях, зверненнях до клієнтів, а також внутрішніх процесах.

Розглядаючи, які важелі використовувати та як їх застосувати, важливо мислити цілісно, пам'ятаючи про весь шлях. Три принципи дизайну є вирішальними [8]:

1. Організації повинні гарантувати, що кожен важіль використовується з максимальною ефективністю. Багато компаній вважають, що вони використовують можливості в повній мірі, але насправді вони не отримують від них стільки, скільки могли б. Деякі компанії, наприклад, застосовують кілька прогнозних моделей і вважають, що вони розширюють межі за допомогою аналітики, але насправді вони охоплюють лише невелику частку потенційної цінності. Це часто породжує помилкове самовдоволення, ізолюючи організації від знань, які інакше сприяли б підвищенню ефективності.

У випадку з аналітикою, наприклад, максимальне використання потенціалу вимагає використання складних методів моделювання та джерел даних у рамках узгоджених міжфункціональних зусиль, а також гарантування того, що співробітники потім виконують першорядну роботу на основі отриманої інформації.

Реалізація кожного важеля в правильній послідовності. Немає універсального рецепту щодо послідовності цих важелів, оскільки задіяно дуже багато змінних, таких як застарілий стан організації та існуючі взаємозв'язки між клієнтськими та внутрішніми процесами. Однак найкращі результати досягаються, коли важелі можуть спиратися один на одного. На практиці це означає з'ясування того, який із них залежить від успішного впровадження іншого.

Для прийняття рішень необхідний систематичний аналіз. Деякі установи почали з окреслення внутрішньої стратегії проти аутсорсингу, що ґрунтується на фундаментальному питанні: «Що є основою нашої ціннісної пропозиції?» Основні міркування включають те, чи є задіяна діяльність стратегічною чи надає конкурентну перевагу, чи присутні конфіденційні дані чи нормативні обмеження.

2. Нарешті, важелі повинні взаємодіяти один з одним, щоб забезпечити мультиплікаційний ефект. Наприклад, лише один банк відчув значний вплив своїх зусиль на шляху до ощадливого виробництва та оцифрування програми іпотечного кредитування тільки після того, як обидва зусилля спрацювали в тандемі. Ініціативи з ощадливого виробництва для філій включають нову систему показників, яка вимірює сприйняття клієнтами онлайн-банкінгу, форумів для партнерів щодо вирішення проблем, подолання перешкод на шляху до прийняття, і сценарії, які вони можуть використовувати у роботі з клієнтами, щоб заохочувати їх подавати заявки на іпотеку онлайн. Це, в свою чергу, підняло рівень використання онлайн-банкінгу. Також розробники програмного забезпечення змогли включити відгуки від співробітників

філії, що спростило використання майбутніх цифрових рішень для клієнтів. Це у свою чергу сприяло зростанню впровадження цифрового банкінгу, тим самим зменшуючи кількість здійснених транзакцій у відділеннях.

Деякі компанії розробили «теплові карти» наскрізної дорожньої карти, що забезпечує охоплення всієї компанії перспективами потенційного впливу та масштабу можливостей кожного важеля. Ці карти містять оцінки для кожної дорожньої карти щодо того, наскільки можна зменшити витрати (вимірюється як кількістю працівників, так і фінансовими показниками) і наскільки можна покращити рівень задоволеності клієнтів.

Компанії вважають теплові карти цінним способом залучення керівництва до стратегічних дискусій про те, які підходи та можливості використовувати та які з них мають бути пріоритетними.

3. Інтелектуальна автоматизація процесів (ІРА). Коли з'явилися цифрові технології та аналітика, з'явилася можливість реалізації ІРА. Інструменти автоматизації були розгорнуті, щоб взяти на себе ручні та трудомісткі завдання, які раніше робили агенти з обслуговування клієнтів, наприклад, шукаючи номери полісів або дані про досвід водіння. Окрім зменшення витрат, ІРА прискорила процес і зменшила кількість помилок.

ІРА була не першою технологією оцифрування бізнес-процесів, проте оптимізація, досягнута шляхом оцифрування та більш ефективного використання аналітики, усунула деякі ручні процеси.

Цифрові технології змінюють досвід клієнтів майже в кожному секторі. Перші цифрові зловмисники, виходячи на ринки з радикально новими пропозиціями, порушуючи шляхи, якими компанії та клієнти взаємодіють та встановлюють високу планку простоти, персоналізації та інтерактивності.

Сьогодні бізнес-процеси стали важливим джерелом ефективності, що підтримує успіх бізнесу, наприклад [9]:

- Оптимізація продуктивності наскрізних бізнес-процесів, які охоплюють функції, а також процесів, які можуть виходити за межі підприємства, включаючи партнерів, постачальників та клієнтів (ланцюжок створення вартості).
- Зробити бізнес-процеси видимими (і, отже, явними) для бізнесу та компонентів інформаційних технологій (ІТ) через моделювання бізнес-процесів, моніторинг та оптимізацію/моделювання.
- Синхронізація моделі бізнес-процесу з виконанням процесу та надання бізнес-користувачам і аналітикам можливості використовувати модель для покращення продуктивності та результатів процесу.
- Забезпечення ефективної інтеграції процесів, бізнес-вимірів, керування правилами, інтеграція вмісту та розширена співпраця для встановлення основ для постійного вдосконалення.
- Забезпечення швидкої ітерації процесів і базових систем для безперервної роботи з вдосконалення та оптимізації процесів.
- Забезпечення вимірного покращення продуктивності підприємства безпосередньо що сприятиме успіху організації та конкурентній перевазі.

ВРМ — це лише один із підходів до більшої проблеми, відомої як поліпшення бізнес-процесу (ВРІ). Інші підходи до ВРІ включають реінжиніринг бізнес-процесів (ВРР) і автоматизацію бізнес-процесів.

Щоб не тільки залишатися в грі, але й створювати нові джерела цінності, діючі компанії повинні отримувати новий клієнтський досвід. Це починається з надання

даних і аналітичних уявлень про те, що дійсно важливо для клієнтів і як найкраще це їм донести. Деяким компаніям не вдається отримати всі переваги своїх зусиль щодо вдосконалення, оскільки вони зосереджені на оптимізації індивідуальних точок дотику, а не розглядати досвід клієнта як клієнта.

Іншим імперативом для компаній є чітке прив'язування переосмисленого клієнтського досвіду до їх операції. Якщо вони зосереджуються лише на інтерфейсі і не змінюють бек-енд операцій, які його підтримують, новий досвід навряд чи буде стійким. Зміни будуть необхідні як для основних процесів, так і для того, як працюють співробітники.

Покращення досвіду клієнтів може принести значні винагороди. У всіх галузях, задоволені клієнти витрачають більше і з часом залишаються більш лояльними. У банківській сфері клієнти в сім разів частіше збільшують свої депозити і вдвічі частіше відкривають додатковий рахунок, якщо оцінюють банк як відмінний (з балом задоволеності клієнтів дев'ять або десять із десяти), а не середній (шість-вісім із десяти). Подібним чином діють клієнти платного телебачення, які оцінюють свого провайдера як відмінного, зазвичай залишаючись з ним вдвічі довше, ніж у постачальника, якого вони оцінюють як середнього або нижчого.

У ширшому плані вплив задоволеності клієнтів на загальний прибуток акціонерів (TRS) є визначальним.

Згідно з даними американського Індексу задоволеності клієнтів та Medallia Institute, якщо порівняти TRS компанії із рівнем задоволеності клієнтів вище та нижче середнього балів, лідери досягають чотириразового зростання вартості за відстаючих за десятирічний період [10].

По-перше, як дізнатися, що дійсно важливо для клієнтів? Компанії, які досягають успіху в цьому, роблять дві речі: вони оптимізують свою діяльність і зменшують витрати, а також створюють новий досвід і використовують нові джерела цінності. Багато організацій просто сприймають «проблемний погляд» — розглядають внутрішні процеси як витрати, які потрібно скоротити, і шукають проблемні точки клієнтів, які потрібно усунути. Це гарне місце для початку, але якщо це єдиний погляд, він втрачає ідею створення додаткової цінності для клієнтів.

Більшість організацій керують операціями, відстежуючи продуктивність і вимірюючи задоволеність клієнтів за функціональними лініями. І все ж найкращий спосіб розуміти досвід клієнта - це стежити за ним з точки зору клієнта, під час його процесу прийняття рішення про покупку, яка перетинає всі функції та канали збуту. Клієнти часто використовують кілька каналів, щоб взаємодіяти зі своїм постачальником послуг і потребують кількох взаємодій для завершення транзакції.

Цифрові інновації та відгуки користувачів служать каталізатором для удосконалення продуктів і взаємодії з клієнтами, але щоб отримати економічну цінність, виробнику потрібно зробити наступний крок: зв'язати новий досвід із основними операційними процесами. Це вимагає розуміння двох речей: що створює цінність у певній подорожі до продукту з точки зору клієнта (швидший час циклу, персоналізація, багатоканальна функціональність тощо) і що сприяє витратам і доходам бізнесу (кількість ручних дотиків, ступінь втрати клієнтів, додаткові продажі продукту тощо).

Опис подорожей з точки зору клієнта також корисний для вивчення того, що може піти не так і як це виправити. Коли аеропорт зрозумів, що клієнти, які стоять у черзі на перевірку безпеки, часто хвилюються, що можуть пропустити свої рейси, він запровадив нові таблички, які приблизно вказують час очікування. Інша компанія,

досліджуючи досвід клієнтів щодо ремонту, виявила, що вони воліють знати, коли технік прибуде, а не чекати коротший, але з більш приблизний час. Це розуміння змусило компанію покращити контроль над плануванням і почати відстежувати місцезнаходження польового персоналу в режимі реального часу, що, у свою чергу, означало інвестиції в GPS і технологію динамічної диспетчеризації, капітальний перегляд штату та витрат, а також переосмислення операційної моделі.

Економічне управління вже відіграло значну роль у впровадженні процесів, можливостей та інструментів для покращення роботи бізнесу. Але цифрова ера збільшила і те, і інше можливості для підприємств, які знають, як реагувати на труднощі, щоб зробити це правильно. Для одного проблема полягає в тому, що завдання, які виконують люди, складніші, будь то доступ до інформації в численних форматах з багатьох джерел або реагування на зміну ринку та динаміку клієнтів на постійно зростаючих швидкостях. І оскільки все більше завдань стають автоматизованими на основі когнітивно-інтелектуальних здібностей, компаніям доводиться вивчати технології бережливого менеджменту та оновлювали їх.

Багато інституцій розуміють необхідність змінити спосіб, але мало кому вдалося вийти за межі поодиноких випадків успіху або граничних переваг.

Враховуючи динамічний характер цифровізації і швидкий темп змін, успішні компанії постійно переглядають те, як об'єднати правильну комбінацію навичок, створювати продукти та обслуговувати клієнтів. Це означає зміну організаційних меж і перегляд природи самих команд, наприклад створення більш плавних структур, у яких щоденно повсякденна робота організована в невеликі групи, які часто розрізняють бізнес-напрямки та ринкові сегменти. Цей підхід включає розширення можливостей команд для володіння продуктами, послугами або подорожами.

Ці організації також стають спритними в тому, як вони будують навички у їхніх командах шляхом найму «провідних» фахівців на ключові ролі, встановлення ротачії та «навчання» за програмами для тренерів та зобов'язання щодо постійного (часто щотижневого) підвищення кваліфікації та навчання на ключові ролі.

Багато страховиків, наприклад, ліквідовують традиційні страхові компанії та підрозділи андеррайтингу, щоб включити в них експертів у відповідній галузі, таких як юристи та медсестри для обслуговування. У найкращих компаніях ці команди також працюють пліч-о-пліч щодня над технологіями для розробки інструментів підвищення ефективності та результативності. Ітерація має вирішальне значення для того, щоб цей підхід спрацював.

Лідери перевіряють різні конфігурації команд і дозволяють гнучко реагувати на зміну потреб клієнтів.

Інноваційний форпост — це спеціальний підрозділ, створений повністю відокремленим від історичної культури, бюрократичного апарату прийняття рішень і технічної інфраструктури основного бізнесу. Він створює надихаючі продукти, які висвітлюють цифрове мистецтво можливого (іноді із сумнівним економічним впливом), і виводить нові бізнес-моделі в неформальних умовах. Цей шлях традиційно був популярним як перший крок, але зараз менш поширений.

Цей шлях добре працює, коли серед керівників є обмежена узгодженість щодо важливості та цінності трансформації, потреба дуже швидко реагувати на тиск ринку та значні проблеми успадкованої культури, які потрібно подолати. Однак він менш ефективний для зміни культури чи створення стійких можливостей і часто приносить низьку віддачу від інвестицій.

Відгороджена цифрова фабрика – це група новаторів, які працюють у партнерстві з компаніями та функціями (такими як ІТ-інфраструктура та безпека, юридичні норми, відповідність і розробка продуктів), користуючись високим ступенем автономності. Зазвичай вона містить спеціалізовані групи можливостей у таких технологіях, як робототехніка чи аналітика, і розгортає їх для підтримки розробки конкретних подорожей спільно з бізнесом і функціональними партнерами. Вона одночасно моделює новий спосіб роботи та інтегрує розроблені можливості в основний бізнес. Таким чином, вона внутрішньо зосереджена на інтеграції та зміні культури організації.

Кожен працівник з цієї команди розробляє продукти та послуги, швидко переміщує їх від прототипу до розгортання, а потім передає їх в основний бізнес. Як частина системи управління колектив здійснює постійний моніторинг і ітерацію продукту чи послуги на основі економічних показників і відгуків клієнтів.

Цей шлях добре працює, коли є широка віра в трансформацію та відданість їй, і потреба в інкубації критичної маси внутрішніх можливостей. Багато організацій використовували цей підхід для залучення цифрових талантів, боротьби з інерцією великих проектів у ІТ-групах і швидкості перетворення. Зміни культури відбуваються повільніше в решті організації, але це відбувається з часом, оскільки ділові та функціональні спеціалісти співпрацюють із фабрикою під час кожної подорожі нового продукту. Це може, однак, також створити проблему «має і не має» всередині бізнесу, якщо не керувати належним чином даним процесом, що може потребувати значної початкової підтримки та фінансування.

Акселератор бізнес-підрозділу — це зменшена цифрова фабрика, яка інкубує трансформацію всередині бізнес-підрозділу для вирішення місцевих подорожей клієнтів і бізнес-функцій. Бізнес-підрозділ формує власні навички, такі як перепроєктування процесів і можливості роботизації, і контролює їх конкретні можливості та інвестиції. Це означає, що йому не потрібне центральне фінансування від всієї організації домовленості щодо низки питань, щоб розпочати роботу.

Цей шлях добре працює для організацій з великими бізнес-одинацями, які працюють незалежно. Це гарна відправна точка, коли один бізнес-підрозділ значно випереджає інші у своєму мисленні та переконаннях, або коли цифрові послуги мають непропорційний потенціал створення цінності. Однак компанії, які обирають цю модель повинні зменшити кілька ризиків. Коли бізнес-підрозділи обирають власні цифрові інструменти і процеси, це призводить до ускладнення та збільшення витрат для ІТ-команд, які керують обслуговуванням, ліцензуванням та архітектурою підприємства. Ця модель також може ускладнити створення та спільний доступ до можливостей в усій організації, оскільки навички, що розвиваються, є специфічними для бізнес-підрозділу.

Повномасштабна еволюція — це комплексна трансформація, під час якої підприємство самореорганізовується майже повністю навколо великих бізнес-процесів. Це природна операційна модель для багатьох цифрових компаній, оскільки технологія, цифрові послуги та доставка продукту в основному нерозривні. Фокус компаній зосереджується на конкретних цифрових ініціативах, які задовольняють бізнес-пріоритети, розгортаючи спеціалізовані таланти та багатофункціональні команди для підтримки кожного з них. Модель максимально налаштована на клієнта, і швидко розробляє, тестує та впроваджує нові продукти чи послуги. Члени команди можуть управлятися через центр передового досвіду або керівників бізнес-підрозділів. Цей шлях є прагненням багатьох діючих компаній, особливо тих, які радше надавали послуги або фізичні продукти.

Цей шлях добре працює, коли існує широке організаційне повноваження щодо змін, що йдуть зверху вниз. Компанії, які обирають цю модель, повинні пом'якшити кілька ризиків, наприклад переконатися, що найкращі практики поширюються в операційній моделі, а не обмежуються окремими командами. Крім того, організації повинні ділитися будь-якими дефіцитними ресурсами між бізнес-функціями, щоб досягти впливу та забезпечити координацію з ІТ, оскільки вона прагне йти в ногу з технічною архітектурою.

Більшість компаній проводять кількісні дослідження клієнтів. Такі дані дають важливі знання, але щоб створювати унікальні шляхи клієнта, компанії повинні не лише розуміти поведінку клієнтів, а також розвивати глибоку емпатію. Зокрема, компанії повинні співчувати клієнтами, коли вони відчують труднощі та перешкоди.

Найефективніші компанії також розробляють чітке бачення всієї клієнтської екосистеми, розуміння відповідних взаємодій, які виходять за межі основного шляху, який контролює компанія.

Багато провідних компаній з'ясовують, які нові продукти чи послуги вони хочуть створити для клієнтів, а потім запускають пілотні проекти чи випробування. Зазвичай вони з'являються нечасто, раз на рік або, можливо, кожні шість-дев'ять місяців, якщо їх прискорити. Клієнтів, які працюють у реальному часі, часто виключають з пілотних версій у спробі провести ретельне тестування перед випуском.

Але серед спільноти стартапів у Кремнієвій долині вірою є те, що продукт ніколи не готовий. Ці компанії запускають мінімально життєздатний продукт (MVP) з явною метою отримати відгуки клієнтів і потім ітерувати. На основі інформації клієнтів швидко й постійно випускаються вдосконалені версії продукту.

Основою компанії є ціннісна пропозиція її бізнесу, що ґрунтується на стратегії, що забезпечується її людьми, процесами та технологіями. Ці елементи настільки властиві, що будь-яка трансформація, яка їх не стосується врешті-решт занепаде й зникне, оскільки успадкована організація неминуче спричинить гравітаційне повернення до усталених практик.

Ціннісна пропозиція: будь-яке цифрове оновлення має стосуватися цінності, яку компанія надає клієнтам (існуючим чи новим) через свої продукти та/або послуги. Це неминуче базується на чіткій стратегії, яка чітко формулює, де створюється, зміщується або знищується цінність. Вирішальним для цього є визначення та оцінка наявних активів, які є найважливішими, і розуміння того, чого клієнти насправді хочуть або потребують. Цінність, яку спочатку надавав Amazon, наприклад, полягала не в продажу книг онлайн, а радше в забезпеченні зручності та нечуваного вибору. Розуміння справжнього джерела його цінності дозволило Amazon експоненціально вийти за межі книг.

Люди: Звичайно, талант важливий, але переосмислення потребує не лише найму CDO чи кількох дизайнерів. Пріоритети талантів мають ґрунтуватися на чіткому розумінні навичок, необхідних на всіх рівнях бізнесу. Це вимагає інвестування у створення відповідних цифрових можливостей, які відповідають стратегії та йдуть в ногу з клієнтами, коли вони змінюють спосіб розглядати та робити покупки. У той же час, цільове наймання має бути пов'язане з тими здібностями, які насправді сприяють фінансовим показникам.

Процеси: перебудова механізмів для прийняття рішень і виконання завдань – це те, що дозволяє цифровій машині працювати. Оцифровка або автоматизація ланцюгів постачання та інформаційно-містких процесів, а також створення нових можливостей,

наприклад роботизована автоматизація процесів або розширена аналітика, можуть швидко збільшити тактову частоту бізнесу та скоротити витрати до 90 відсотків.

Одна спокуса полягає в тому, щоб зосередитися на простому оцифруванні існуючих процесів, а не на їх справжньому переосмисленні. Часто найпродуктивнішим способом вирішення цієї проблеми є визначення шляхів клієнта, які є найбільш важливими для бізнесу, а потім планування точок взаємодії, процесів і можливостей, необхідних для їх реалізації, незважаючи на те, що вже є. Реструктуризація процесів вимагає встановлення прав управління та прийняття рішень для забезпечення ясності та підзвітності, а також впровадження розширеної аналітики, автоматизації та можливостей машинного навчання.

Технологія. Цифрове переосмислення — це більше, ніж просто переробка технології, але технологія має вирішальне значення для нього. Керівники повинні переконатися, що кожна інвестиція в ІТ відповідає чітко та надійно потреби бізнесу, а не перетворюється на «техніку заради техніки». Їм також потрібно визначити, як найкраще працювати в екосистемі партнерів і постачальників і оцінювати, які застарілі системи зберегти, які законсервувати, і — критично — визначити, як допомогти застарілим технологіям працювати в цифровому світі.

Розробка стратегії трансформацій у глобальних ланцюгах створення вартості під впливом діджиталізації має будуватися на наступних кроках [11]:

1. Формулювання цифрових амбіцій, стратегії та бізнес-плану. На цьому етапі компанії формують чітке уявлення про те, де створюється і знищується вартість як основу для чіткої бізнес-стратегії. Для цього потрібен аналіз бізнесу, тенденцій поведінки споживачів у секторі та економіки в цілому, щоб кількісно визначити як загрози, так і можливості. Ці типи сканування цифрових можливостей слід сортувати за короткостроковими та довгостроковими кішнями вартості. (McKinsey Quarterly, березень 2016 р., McKinsey.com.)

У той же час компаніям необхідно зробити аналіз власних цифрових можливостей і ресурси. Можливості, які створюють основу для інших ключових процесів і дій (наприклад, модульні ІТ та гнучкі технологічні платформи) особливо важливі. Талант середнього рівня є найважливішим елементом для цифрового успіху компанії.

Маючи це розуміння, компанії потім визначають, якими є їхні стратегічні амбіції, будь то переоснащення існуючого бізнесу чи щось більш радикальне, наприклад занурення в новий ринок або інноваційна бізнес-модель. Вони розробляють детальну дорожню карту для вирішення прогалин в можливостях, а також наборі, розвитку, стимулюванні та утриманні необхідних талантів.

2. Дизайн: створення та прототипування проривного досвіду.

Компанії починають із зосередження на найважливіших шляхах клієнта, а потім повертаються до розробки та створення проривного досвіду клієнтів. Використовуючи дизайнерське мислення та навички, ці компанії визначають кожен подорож, особливо шукаючи больові точки та втрачений потенціал ланцюгу створення вартості.

На цьому етапі компанія повинна уникати нескінченних раундів планування швидко створювати прототипи, перетворюючи концепції на мінімально життєздатні продукти для тестування та ітерації ринку перед масштабуванням.

Цей етап також включає розробку підходів швидкої доставки та ІТ-інфраструктури, поєднує застарілі системи з мікросервісами та модульними елементами «plug-and-play». Все більше цифрових компаній використовують DevOps (інтегрована розробка і операційні групи) і безперервне постачання, щоб програмне

забезпечення можна було розробляти, тестувати та швидко розгортати для споживачів і кінцевих користувачів.

З боку організації плавний характер міжфункціональної співпраці, швидке прийняття рішень, а ітераційна розробка означає, що бізнес повинен зосередитися на механізмах командної роботи такого типу. Вони включають ефективні показники та системи показників для оцінки цифрової продуктивності і структури стимулів для формування правильної поведінки, мислення та результатів.

3. Реалізація: створення мережі партнерів, які зможуть швидко розширити амбіції компанії. Отримання швидкості та масштабу, необхідних для переосмислення, все більше потребує екосистеми зовнішніх команд, партнерів, постачальників і клієнтів. На практиці це означає співпрацю з гравцями на платформі, спеціалістами з доставки та нішевими гравцями. Це ті стосунки, до яких компанії можуть звернутися, щоб швидко надати певні навички та здібності.

Ця реальність зробила управління екосистемою важливою компетентністю, особливо розуміння того, як знайти та підключити клієнта до правильного поєднання додаткових можливостей.

У той час як компанії намагаються масштабувати свої цифрові перетворення в усій організації, вирішальна роль досвідчених менеджерів зі змін постає у центрі уваги. Ці керівники не лише грають роль «авіадиспетчера» багатьох рухомих частин, але й мають ділову довіру та вміння вирішувати реальні бізнес-проблеми. Вони повинні підтримувати прискорені темпи змін і підвищувати підзвітність у всьому бізнесі. Керівники змін розглядатимуть усе підприємство, досліджуючи організаційну структуру, управління даними, наймання талантів, управління продуктивністю та ІТ-системи для сфер можливостей, приймаючи рішення, які збалансують ефективність і швидкість з результатом.

«Тренер спритності» є прикладом такого типу ролі. Ця людина має сильні комунікаційні навички та навички впливу, може створювати та розгортати плани для підтримки гнучких процесів у всьому бізнесі, а також може запроваджувати КРІ та показники для відстеження прогресу.

4. Зниження ризику: структурування процесу для мінімізації ризику.

Одна з найпоширеніших причин невдачі цифрової трансформації полягає в тому, що в організації розвивається «виснаження змін», а кошти починають зменшуватися. Щоб пом'якшити цей ризик, важливо зосередитися на швидких виграшах, які не лише створюють імпульс, але й створюють економію коштів, які можна реінвестувати в наступний раунд трансформацій. Багато компаній вирішують спочатку інвестувати в «горизонтальні» компоненти, такі як рівні управління бізнес-процесами (BPM) або платформи центрального адміністрування, які можуть бути спільними для багатьох ініціатив, врівноважуючи їх більш «видимими» елементами, щоб забезпечити доказ концепції трансформації.

Висновки. Технологічні ризики, особливо кібербезпека, також вимагатимуть підвищеної уваги, оскільки компанії оцифровують більше операцій і процесів. Організації можуть пом'якшити ці ризики, автоматизувавши тестування програмного забезпечення, створивши системи, у яких збої можна вирішувати за лічені хвилини, не вводячи значні частини бізнесу під загрозу. Керівники вищої ланки особливо повинні зосередитися на структурних та організаційних питаннях — від створення кібербезпеки в усіх бізнес-функціях до зміни поведінки користувачів, що заважає можливості для управління кіберризиками.

Одним із ризиків, який часто не помічають керівники вищої ланки, є втрата права власності на джерела цінності. Це може включати дані компанії, відносини з клієнтами або інші активи. Розуміння того, звідки надходить цінність, дозволяє підприємствам вигідно орієнтуватися в екосистемних відносинах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Orekhova T., Tertychnyi Ya. Current trends of electronic commercial development in the world markets. *Business Management*. 2019. Vol. 4. P. 39-51.
2. Khadzhyunov I., Kovalska L., Taranych A., Boyko A., Samiilenko H. Determining impact of digitalization on the potential-forming space of regions in the context of sustainable development. *Amazonia Investiga*. 2022. Volume 11. Issue 50. P. 272–281.
3. Lavrov R., Burkina N., Popovskiy Y., Vitvitskiy S., Korniiichuk O., Kozlovskiy S. Customer classification and decision making in the digital economy based on scoring models. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Volume 11, Issue 6. Pp. 1463–1481.
4. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Інтернаука. Економічні науки*. 2018. Випуск № 22 (62). 2 т. С. 21-24.
5. Женченко М. І. Цифрові трансформації видавничої галузі : монографія. Вид. 2-ге, виправл. Київ : Жнець, 2018. 436 с.
6. Dubel M. Transformation of the distribution field under the digitalization process. *Business Management*. 2020. Vol.1. P. 86-100
7. Albert Bollard, Elixabete Larrea, Alex Singla, and Rohit Sood. The next-generation operating model for the digital world. URL: <https://www.the-digital-insurer.com/wp-content/uploads/2018/01/1151-Next-gen-operating-model-for-digital-McKinsey.pdf>
8. Capgemini . Global Business Process Management Report. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Global_Business_Process_Management_Report.pdf
9. Handžić M. The improvement of business efficiency through business process management, School of Economics and Business, University of Sarajevo. 2016. pp. 57-79.
10. Harris E. What Problem does Business Process Management Solve? URL: <https://www.processexcellencenetwork.com/business-process-management-bpm/articles/what-problem-does-business-processmanagement>
11. Hanlon A. What is Porter's five Forces model? URL: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/porters-five-forces/>

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.13

УДК 331.2: 658.310.9

JEL: J 30

Дороніна О.А.,

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID ID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua

Лабунський В.Б.

Заступник директора з управління персоналом

ТОВ «Вінницький завод пакувальних виробів»

labunskyi_v@donnu.edu.ua

**УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
ЯК ЗАСІБ ЗНИЖЕННЯ КОНФЛІКТОГЕННОСТІ
СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

Статтю присвячено обґрунтуванню ролі управління оплатою праці як засобу зниження конфліктогенності в системі соціально-трудова відносин на промисловому підприємстві. Визначено, що інструменти попередження конфліктів в сфері оплати праці та їх врегулювання мають бути застосовані на кожному з етапів управління оплатою праці. Водночас наголошено, що особливий акцент має належати IV етапу управління оплатою праці на підприємстві, що передбачає здійснення контролю, комунікацій і моніторингу. Проаналізовано результати опитування працівників промислового підприємства щодо задоволеності ними системою заробітної плати як складової процесу управління оплатою праці. Діагностовано основні конфліктогени, що є актуальними для досліджуваного підприємства у контексті процесу управління оплатою праці та його потенціалу щодо попередження (вирішення) соціально-трудова відносин.

Ключові слова: управління оплатою праці, система оплати праці, соціально-трудова відносини, конфліктогенність, конфлікти

Табл. – 1, Рис. – 3, Літ. – 4

Doronina O.

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management and Behavioral Economics

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID ID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua

Labunsky V.B.

Deputy director of personnel management
LLC "Vinnytsia Packaging Products Factory"

labunskyi_v@donnu.edu.ua

THE LABOR PAYMENT MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE AS A MEANS OF REDUCING CONFLICTOGENICITY SOCIAL AND LABOR RELATIONS

The article is devoted to substantiating the role of labor payment management as a means of reducing conflict in the system of social and labor relations at an industrial enterprise. It was determined that tools for preventing conflicts in the field of wages and their settlement should be applied at each of the stages of labor payment management. At the same time, it was emphasized that a special emphasis should belong to the IV stage of wage management at the enterprise, which involves control, communications and monitoring. The results of a survey of industrial enterprise employees regarding their satisfaction with the wage system as a component of the labor payment management process were analyzed. The main conflict generators are diagnosed, which are relevant for the enterprise under study in the context of the wage management process and its potential to prevent (resolve) social and labor relations.

Key words: labor payment management, payment system, social and labor relations, conflictogenicity, conflicts

Постановка проблеми. Оплата праці традиційно є не тільки важливим складником соціально-трудова відносин на підприємстві, але й зачасту виступає найпоширенішим чинником конфліктогенності між найманими працівниками та роботодавцями. В умовах воєнного стану через ускладнення умов ведення бізнесу, погіршення фінансово-економічних показників діяльності підприємств, зростання рівня невизначеності та негативний вплив інших чинників знижуються можливості роботодавців щодо справедливої та своєчасної матеріальної винагороди працівників на фоні того, що матеріальні потреби більшості працівників зростають. Згідно звіту Національного банку України в Україні більшість підприємств не може забезпечувати зарплати на довоєнному рівні. Падіння зарплат у приватному секторі становило 25-50% порівняно з довоєнними показниками. Зростає кількість підприємств, які урізали зарплати працівникам на 10-50%, зокрема, в енергетиці та сфері послуг, транспорті та торгівлі. Найбільше постраждала видобувна сфера та будівництво [3, с.15]. За даними Федерації профспілок України й Національної служби посередництва та примирення (НСПП), упродовж січня-червня 2022 року основною причиною виникнення спорів та конфліктних ситуацій була заробітна плата, зокрема – заборгованість у її виплаті (771,6 млн грн). У результаті заходів, здійснених НСПП у ході сприяння вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) та запобігання їх виникненню, погашено заборгованість із виплати заробітної плати в сумі 183 млн грн [4]. До того, ж практики, які займаються вирішенням трудових конфліктів зауважують, що в забезпеченні безконфліктного середовища надзвичайно важливе місце належить правильній оцінці праці [1]. Таким чином, зазначимо, що роль управління оплатою праці на промисловому підприємстві, яке в попередніх дослідженнях визначено як процес реалізації управлінських функцій щодо планування, організації, мотивації і контролю у сфері оплати праці [2, с.15], на сьогодні розширяється й зазначений управлінський механізм має перетворитись на засіб зниження конфліктогенності соціально-трудова відносин на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оплати праці та управління нею на промислових підприємствах є однією з найпоширеніших науково-

прикладних проблем, що досліджуються фахівцями з економіки та управління персоналом. Серед вітчизняних дослідників ця тематика викладена в роботах А.Калини, А.Колота, Т. Костишиної, Г.Кулікова, С.Цимбалюк та інші. Різні аспекти врегулювання соціально-трудова (трудова) конфліктів досліджено представниками різних галузей науки (економіка, право тощо) серед яких, зокрема Н.Гончарова, О. Грیشнова, В.Мельник, Н.Назаров, Ю. Палеха, М.Пристапа, О. Скібіцький. Водночас, бачимо потребу поглиблення даної дослідницької тематики в частині уточнення змісту управління оплатою праці на мікрорівні щодо попередження/врегулювання соціально-трудова конфліктів та напрацювання відповідних рекомендацій для роботодавців й представників найманих працівників. Зазначене обумовило визначення тематики та мети даного дослідження.

Мета статті – обґрунтування ролі управління оплатою праці як засобу зниження конфліктогенності в системі соціально-трудова відносин на підприємстві та формулювання рекомендації щодо корегування змісту процесу управління оплатою праці в зазначеному контексті.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах серед основних завдань управління оплатою праці на підприємстві особлива увага має приділятися створенню (підтримці) такого рівня соціально-трудова відносин, коли система оплати праці об'єднує працівників у рамках підприємства, стимулює їх до покращання результатів праці, скорочує «відстань» між інтересами працівників та роботодавця в питаннях оплати праці, а не викликає конфлікти між сторонами соціально-трудова відносин. Для того щоб управління оплатою праці було результативним, на підприємстві його необхідно здійснювати послідовно в чотири етапи [2, с.16]:

- I етап – планування;
- II етап – організація;
- III етап – мотивація;
- IV етап – контроль, комунікації і моніторинг.

Зауважимо, що інструменти попередження конфліктів в сфері оплати праці та їх врегулювання мають бути застосовані на кожному з етапів, оскільки конфліктогени можуть виникати на будь-якому з них. Досвід показує, що більш висока ймовірність конфліктів, як правило, виникає на етапі мотивації через неспівпадіння очікувань найманих працівників та отриманої ними оплати праці. А з боку роботодавців – через неспівпадіння продемонстрованих працівниками результатів праці із очікуваними за наданий підприємством рівень винагороди праці.

Окрему увагу вважаємо за необхідне звернути на IV етап управління оплатою праці на підприємстві, що передбачає здійснення контролю, комунікацій і моніторингу. Саме якісно організована діяльність менеджменту підприємства і активність (залученість) найманих працівників на цьому етапі управління оплатою праці дозволяє вчасно та об'єктивно визначити передумови виникнення конфліктів в сфері оплати праці на підприємстві; встановити причини конфлікту та його учасників; оцінити мотивованість учасників соціально-трудова відносин до вирішення конфлікту тощо. Одним з ефективних інструментів реалізації цього етапу можуть виступати опитування персоналу щодо задоволеності чинною системою оплати праці та принципами управління оплатою праці, що використовуються на підприємстві. Добре підготовлені та проведені такі опитування дозволяють одночасно охопити всі важливі складові управління оплатою праці (контроль, моніторинг, комунікації).

В ході проведення дослідження, з метою вивчення рівня задоволеності працівників одного з промислових підприємств Вінниччини чинною системою оплати

праці проведено опитування персоналу за допомогою авторської анкети. Набір запитань, включених в анкету сформульовано виходячи з міркувань, що загальна задоволеність працівників роботою на підприємстві визначається низкою чинників, серед яких пріоритетну роль відіграє заробітна плата. У той же час, характер сприйняття працівниками системи оплати праці багато в чому визначається відносинами з керівництвом та колегами, а також рівня поінформованості про стан справ на підприємстві, відношенням до роботи в цілому та перспективами, які бачить працівник на підприємстві.

В опитуванні взяли участь 1253 працівника, що становило 76,4% від загальної кількості працівників на момент проведення опитування. В опитуванні прийняли участь 22 керівники (1,76% від кількості опитуваних), 91 професіонали та фахівці (7,26% від кількості опитуваних), 120 допоміжні працівники (9,58% від кількості опитуваних), 1020 основні працівники (81,40% від кількості опитуваних). Важливим проявом ефективності системи оплати праці для працівників є їх поінформованість про елементи системи мотивації та оплати праці, показники та умови отримання винагород.

Узагальнені результати опитування працівників промислового підприємства наведено у таблиці 1. Загалом опитування показує, що 51% працівників постійно отримує визнання та подяку від свого керівника за гарну роботу та 32% отримує такі визнання іноді. 17% працівників взагалі не отримують визнання від свого керівника.

Серед опитаних працівників 58% вважають, що вони отримують необхідну кількість навчання для виконання своєї роботи, 22% працівника частково задоволені навчанням на підприємстві, і 21% працівників вважають, що не отримують достатнього навчання для виконання своєї роботи.

На рахунок відносин з керівництвом, то опитування показало, що 94% респондентів мають задовільні та добрі відносини зі своїм керівником і тільки 6% працівників незадоволені відношенням своїх керівників. Крім того, 66% працівників задоволені підтримкою колег, 28% частково задоволені і 6% не задоволені допомогою та підтримкою команди.

Щодо задоволеності заробітною платою, позиція критична, адже 51% вважають заробітну плату замалою, яка не відповідає їх обов'язкам, 33% частково задоволені своєю заробітною платою, і тільки 16% працівників повністю влаштовує їхня заробітна плата. При цьому відповіді на це питання анкети різняться за категоріями персоналу (рис.1). З представленого рисунку наочно видно, що найбільш негативно оцінюють невідповідність заробітної плати обов'язкам допоміжні та основні робітники (відповідно 51 та 53% респондентів з цих категорій зазначають, що рівень їх оплати праці не відповідає обов'язкам). Це може свідчити про такі основні моменти, або працівники мають завищені вимоги до рівня оплати праці, або не обізнані у принципах її нарахування, або чинна на підприємстві система оцінювання результатів праці є не справедливою.

Крім того, з результатів, представлених на рис.1, звертає на себе увагу, що майже третина респондентів з кожної категорії вважає таку залежність частковою, що також має стати об'єктом уваги менеджменту підприємства.

Інформування керівниками своїх підлеглих про поточний стан справ на підприємстві оцінюється в 44%, 38% працівників вважають що їх інформують не достатньо, та 18% - не володіють інформацією про поточний стан справ на підприємстві взагалі.

Таблиця 1

Результати опитування працівників промислового підприємства щодо задоволеності ними системою заробітної плати як складової процесу управління оплатою праці

| № | Запитання | Оцінка | Загально | | Керівники | | Фахівці | | Допоміжні робітники | | Основні робітники | |
|----|---|------------|----------|-----|-----------|-----|---------|-----|---------------------|-----|-------------------|-----|
| | | | К-ть | % | К-ть | % | К-ть | % | К-ть | % | К-ть | % |
| 1. | Якщо Ви виконуєте свою роботу добре, чи ви отримуєте визнання від свого керівника? | Так | 640 | 51% | 6 | 27% | 43 | 47% | 61 | 51% | 530 | 52% |
| | | Іноді | 406 | 32% | 5 | 23% | 28 | 31% | 39 | 33% | 334 | 33% |
| | | Ні | 207 | 17% | 11 | 50% | 20 | 22% | 20 | 17% | 156 | 15% |
| 2. | Як Ви оціните ваші відносини з вашим керівником? | Дуже добре | 358 | 29% | 7 | 32% | 38 | 42% | 34 | 28% | 279 | 27% |
| | | Задовільно | 819 | 65% | 9 | 41% | 34 | 37% | 78 | 65% | 698 | 68% |
| | | Погано | 76 | 6% | 6 | 27% | 19 | 21% | 8 | 7% | 43 | 4% |
| 3. | Чи Ваші колеги допомагають вам у вирішенні проблем (ви можете покладатися на підтримку команди)? | Так | 831 | 66% | 13 | 59% | 57 | 63% | 80 | 67% | 681 | 67% |
| | | Іноді | 350 | 28% | 7 | 32% | 25 | 27% | 33 | 28% | 285 | 28% |
| | | Ні | 72 | 6% | 2 | 9% | 9 | 10% | 7 | 6% | 54 | 5% |
| 4. | Чи відповідає, на Вашу думку, рівень вашої заробітної плати вашим обов'язкам? | Так | 199 | 16% | 15 | 68% | 18 | 20% | 19 | 16% | 147 | 14% |
| | | Частково | 418 | 33% | 6 | 27% | 44 | 48% | 40 | 33% | 328 | 32% |
| | | Ні | 636 | 51% | 1 | 5% | 29 | 32% | 61 | 51% | 545 | 53% |
| 5. | Чи отримуєте Ви всю інформацію про поточний стан справ на підприємстві та у відділі від вашого керівника? | Так | 549 | 44% | 14 | 64% | 43 | 47% | 53 | 44% | 439 | 43% |
| | | Частково | 481 | 38% | 3 | 14% | 30 | 33% | 46 | 38% | 402 | 39% |
| | | Ні | 223 | 18% | 5 | 23% | 18 | 20% | 21 | 18% | 179 | 18% |
| 6. | Чи зрозуміла для Вас система нарахування заробітної плати та премій? | Так | 754 | 60% | 18 | 82% | 64 | 70% | 72 | 60% | 600 | 59% |
| | | Частково | 319 | 25% | 4 | 18% | 25 | 27% | 31 | 26% | 259 | 25% |
| | | Ні | 180 | 15% | 0 | 0% | 2 | 2% | 17 | 14% | 161 | 16% |
| 7. | Чи Вам подобається ваша робота? | Так | 625 | 50% | 16 | 73% | 77 | 85% | 60 | 50% | 472 | 46% |
| | | Іноді | 489 | 39% | 5 | 23% | 12 | 13% | 47 | 39% | 425 | 42% |
| | | Ні | 139 | 11% | 1 | 5% | 2 | 2% | 13 | 11% | 123 | 12% |
| 8 | Чи є у Вас намір змінити місце роботи до кінця 2022 року? | Так | 465 | 37% | 1 | 5% | 12 | 13% | 44 | 37% | 408 | 40% |
| | | Ні | 788 | 63% | 21 | 95% | 79 | 87% | 76 | 63% | 612 | 60% |

Джерело: складено авторами

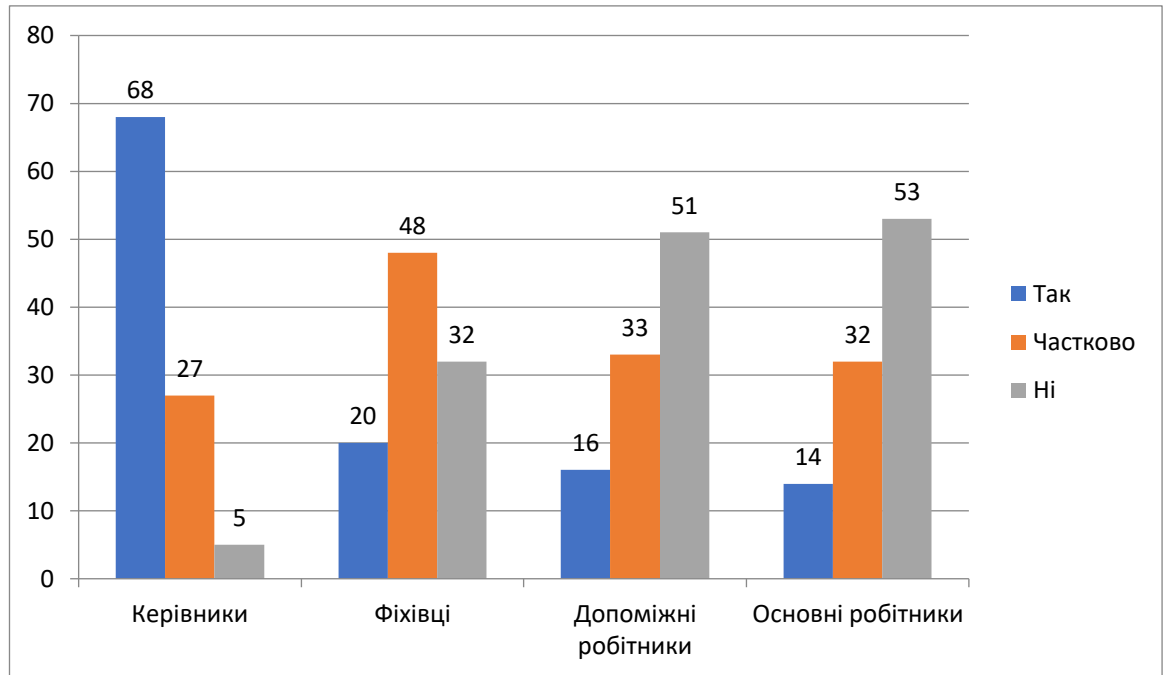


Рисунок 1 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи відповідає, на Вашу думку, рівень вашої заробітної плати вашим обов'язкам?» за категоріями персоналу, %

Щодо прозорості та зрозумілості для персоналу принципів нарахування заробітної плати, доплат, надбавок та премій, то 60% опитаних працівників засвідчують таку зрозумілість, питома вага тих, хто зазначає про часткову зрозумілість сягає 25%, і 15% опитуваних взагалі не розуміють як нараховується заробітна плата. Розподіл відповідей респондентів на це питання представлено на рис.2. Отже, зафіксовано, що 14% опитаних допоміжних робітників та 16% основних робітників потребують проведення з ними інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо особливостей нарахування на підприємстві заробітної плати.

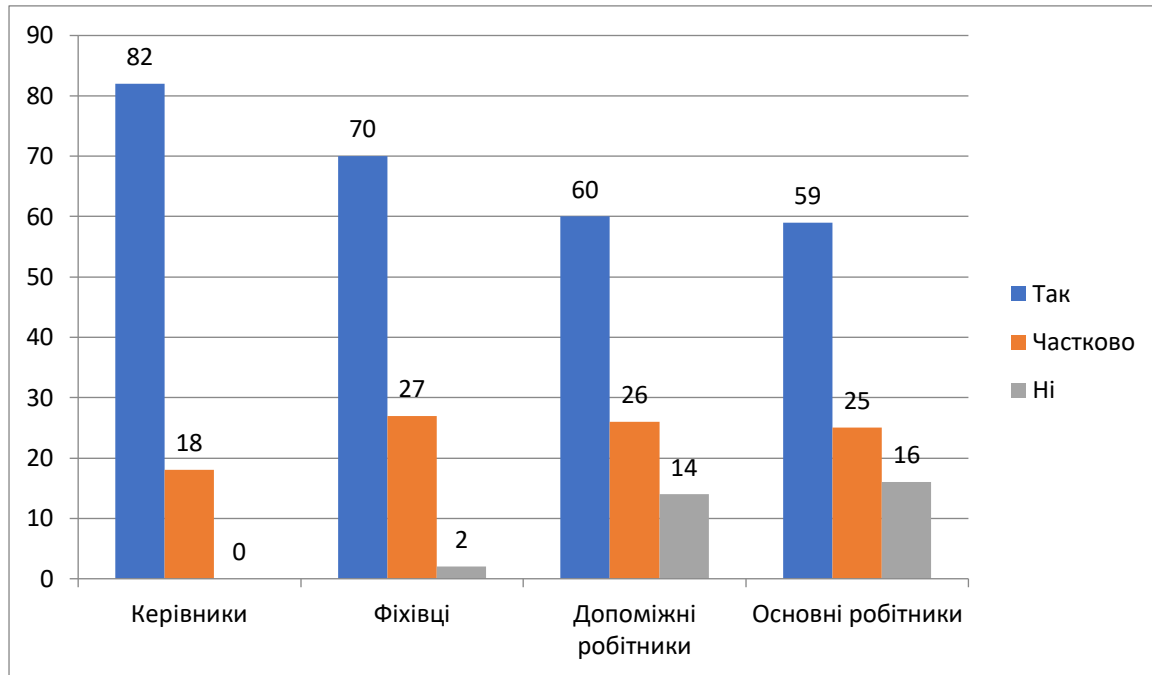


Рисунок 2 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи зрозуміла для Вас система нарахування заробітної плати та премій?» за категоріями персоналу, %

У ході опитування з'ясовано, що 50% працівників підприємства задоволені своєю роботою, в той час як 39% задоволені лише частково, а 11% не задоволені своєю роботою взагалі.

Завершальне запитання опитувальника, що є одним з найбільш критичних, свідчить про те, що 37% від загальної кількості опитаних працівників мають намір змінити місце роботи (рис 3). Таким чином, на досліджуваному промисловому підприємстві зафіксована ситуація, коли бажання змінити місце роботи безпосередньо залежить від категорії, до якої належить працівник і найбільш яскраво виражено в робітників. Це може служити додатковим свідченням незадоволеності цих працівників рівнем оплати праці та системою організації оплати праці, що використовується на підприємстві.

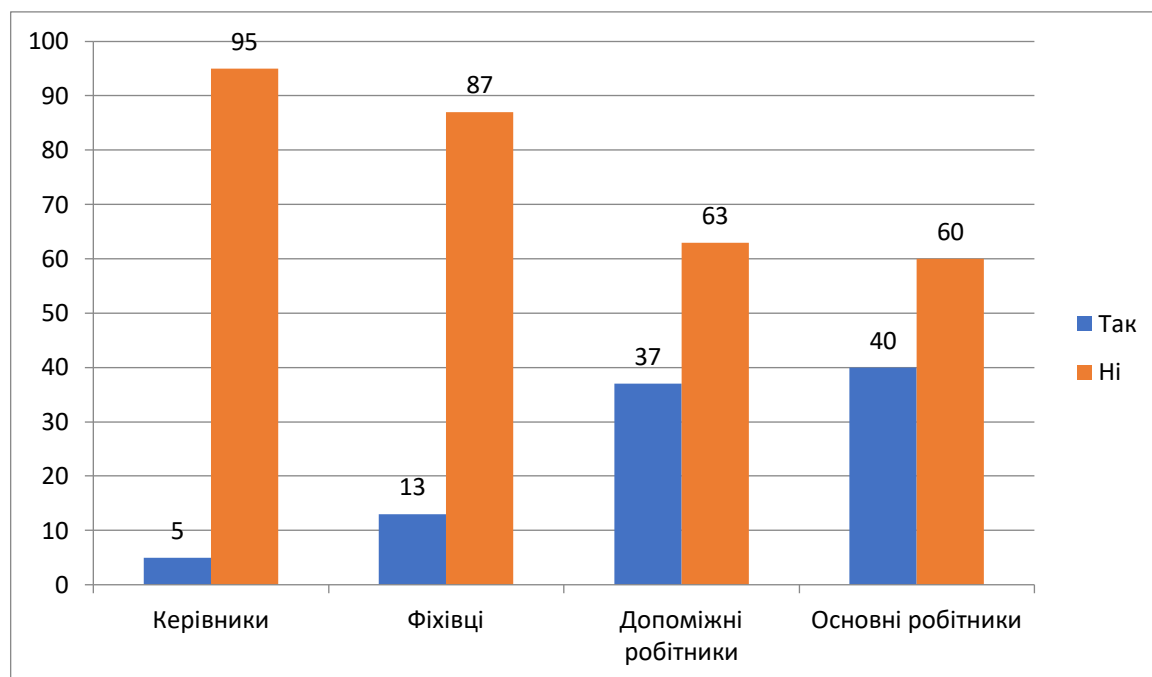


Рисунок 3 – Результати відповідей респондентів на питання «Чи є у Вас намір змінити місце роботи до кінця 2022 року?» за категоріями персоналу, %

Узагальнюючі результати опитування працівників обраного для дослідження промислового підприємства зазначимо, що чинна на підприємстві система оплати праці в цілому, потребує удосконалення у напрямі підвищення рівня задоволеності оплатою праці, що сприятиме зниженню конфліктних настроїв працівників та їх намірів щодо пошуку іншої роботи за межами підприємства.

У контексті процесу управління оплатою праці та його потенціалу щодо попередження (вирішення) соціально-трудових відносин дане опитування дозволило визначити основні конфліктогени, що є актуальними для даного підприємства. До найбільш значущих з них можна віднести:

- майже половина респондентів у разі, якщо вони виконують свою роботу добре отримує визнання від свого керівника лише іноді, або взагалі його не отримують;
- невідповідність, за оцінками майже половини опитаних робітників, рівня заробітної плати обов'язкам;
- наявність значної частки працівників (майже 55%), які вважають, що з керівництвом їх інформує про стан справ підприємства частково або взагалі не інформує;
- часткова або повна незрозумілість майже для 40% робітників системи нарахування заробітної плати та премій.

Таким чином, через розробку та реалізацію відповідних оптимізаційних заходів підприємству вдасться не тільки удосконалити систему оплати праці, а й знизити рівень конфліктності соціально-трудових відносин і попередити (хоча б частково) бажання працівників змінити місце роботи.

Висновки. У сучасних умовах особливого значення набуває підтримка партнерських соціально-трудових відносин на підприємстві, що характеризуються спроможністю обох сторін в умовах конфлікту шукати компроміси, надавати перевагу методам співпраці (або хоча б конфліктної взаємодії), а не конфліктного суперництва.

Вважаємо, що важливу роль при цьому відіграє управління оплатою праці, що дозволяє здійснювати матеріальне стимулювання персоналу на принципах соціального партнерства й співучасті, уникати хаотичності в питання оплати праці та сприяти збалансованості інтересів (й ресурсних можливостей) всіх учасників соціально-трудова відносин на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кочеров М. Трудові конфлікти: як їм запобігти. *Юридична газета*. 10 листопада 2020 р. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/trudovi-konflikti-yak-yim-zapobigti-.html> (дата звернення 06.10.2022 р.).
2. Лук'янченко Н.Д., Дороніна О.А. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві: монографія. Донецьк, 2006. 212 с.
3. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. К.: Центр Разумкова, 2022. 21 с.
4. Щодо стану соціально-трудова відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні у першому півріччі 2022 року. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regulyuvannya/22729-shchodo-stanu-sotsialno-trudovikh-vidnosin-kolektivni-trudovi-spori-konflikti-v-ukrajini-u-pershomu-pivrichchi-2022-roku.html> (дата звернення 04.10.2022 р.).

REFERENCES

1. Kocherov M. Trudovi konflikty: yak yim zapobihy [Labor conflicts: how to prevent them]. *Yurydychna hazeta*. 10 lystopada 2020 r. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/trudovi-konflikti-yak-yim-zapobigti-.html> (data zvernennia 06.10.2022 r.).
2. Lukianchenko N.D., Doronina O.A. Upravlinnia systemoiu oplaty pratsi na promyslovomu pidpriemstvi [Management of the labor payment system at an industrial enterprise]: monohrafiia. Donetsk, 2006. 212 s.
3. Pyschulina O., Markevych K. Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii [The labor market in the conditions of war: main trends and directions of stabilization]. *Analitychna zapyska*. K.: Tsentrazumkova, 2022. 21 s.
4. Shchodo stanu sotsialno-trudovykh vidnosyn, kolektivni trudovi spory (konflikty) v Ukraini u pershomu pivrichchi 2022 roku [Regarding the state of social and labor relations, collective labor disputes (conflicts) in Ukraine in the first half of 2022]. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regulyuvannya/22729-shchodo-stanu-sotsialno-trudovikh-vidnosin-kolektivni-trudovi-spori-konflikti-v-ukrajini-u-pershomu-pivrichchi-2022-roku.html> (data zvernennia 04.10.2022 r.).

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.15

УДК 330.88

JEL: J 44

Алярова А.,

аспірантка,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0003-2353-9167>

aliarova.a@donnu.edu.ua

РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-СФЕРІ

Стаття присвячена вивченню особливостей технологій менеджменту персоналу в компаніях ІТ-сфери та узагальненню основних напрямів їх розвитку. На прикладі ІТ-компаній досліджено процедуру проведення онбордінгу та виокремлено основні його етапи, проаналізовано зміст цих етапів. Охарактеризовано ключові ейчар-технології, що застосовуються в компаніях та їх кореляцію з підсистемами управління персоналом. Виокремлено основні етапи підбору персоналу в ІТ-компанії, визначено відмінності ІТ-рекрутингу. За результатами дослідження встановлено, що основні тренди розвитку технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях охоплюють: диджиталізацію функцій менеджменту персоналу; розвиток HR-технологій, що підтримують командну взаємодію; поширення технологій, що створюють комфортні умови зайнятості під час віддаленого (змішаного) характеру діяльності; напрацювання підходів до запровадження методів та технологій управління персоналом в кроскультурному середовищі.

Ключові слова: менеджмент персоналу, технології менеджменту персоналу, онбордінг, рекрутмент, мотивування, диджиталізація, ІТ-сфера

Табл. – 2, Рис. – 4, Літ. – 4.

Alyarova A.,

postgraduate,

Vasyl' Stus Donetsk National University

<https://orcid.org/0000-0003-2353-9167>

aliarova.a@donnu.edu.ua

DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE IT SPHERE

The article is devoted to the study of the features of personnel management technologies in IT companies and the generalization of the main directions of their development. On the example of IT companies, the onboarding procedure was studied and its main stages were identified, the content of these stages was analyzed. The key HR-technologies used in companies and their correlation with personnel management subsystems are characterized. The main stages of personnel selection in an IT company are highlighted, the differences of IT recruiting are defined. Based on the results of the research, it was established that the main trends in the development of personnel management technologies in IT companies include: digitization of personnel management functions; development of HR

technologies that support team interaction; the spread of technologies that create comfortable employment conditions during the remote (mixed) nature of the activity; development of approaches to the introduction of personnel management methods and technologies in a cross-cultural environment.

Key words: personnel management, personnel management technologies, onboarding, recruitment, motivation, digitalization, IT sphere

Постановка проблеми. В умовах диджиталізації ринку праці найбільш показово трансформуються технології менеджменту персоналу в ІТ-галузі, що по суті й сама виступає джерелом диджиталізації різних сфер економіки та суспільного життя. Отже, в значний інтерес представляє розвиток технологій кадрового менеджменту, що використовуються саме в ІТ-компаніях. ІТ-сфера України за останні 25 років зробила шалений ривок уперед, вона перетворилася на високоінтелектуальну індустрію, де працює майже 300 тисяч фахівців і яка щороку зростає на 25-30% [4].

Світовий ринок ІТ стрімко зростає. Україна має переваги на ІТ-ринку порівняно з найближчими країнами-конкурентами: найбільший ринок праці; найбільша кількість випускників з ІТ-спеціалізацією. Проте, в Україні в 2-4 рази менше ІТ-спеціалістів на 100 тис. населення, ніж у країнах-конкурентах. Це свідчить про високий потенціал розширення зайнятості в ІТ-сфері через формальну освіту та перекваліфікацію (світчинг) [4]. Таким чином, актуальним є вивчення особливостей технологій, що використовуються в системі менеджменту персоналу ІТ-компаній і обґрунтування подальших напрямів їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці трансформації кадрового менеджменту та технологій управління персоналом, зокрема в ІТ-компаніях присвячено праці Н.Гуцуляк, Т. Збрицької, З.Кобеля, А.Колота, А.Карпенка, Г.Назарової, О.Орлова, Г.Середа, А.Сороки та інших вітчизняних вчених.

Мета дослідження. Дане дослідження спрямоване на вивчення особливостей технологій менеджменту персоналу в компаніях ІТ-сфери та узагальнення основних напрямів їх розвитку.

Виклад основного матеріалу. Проведене дослідження показує, що на сьогоднішнім основним трендом розвитку функцій технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері є їх диджиталізація.

Перехід до цифрової економіки є новим етапом розвитку менеджменту персоналу та виводить роботу служби персоналу на новий рівень менеджменту, де мають бути імplementовані цифрові інструменти відповідно до особливостей розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації функції менеджменту персоналу. Цифровий менеджмент персоналу – це не тільки оцифрування, але й оптимізація HR-процесів, в яких соціальні, мобільні, аналітичні і хмарні технології використовуються для підвищення ефективності, дієвості та взаємозв'язку людських ресурсів [2].

Специфіка ІТ-сфери така, що ІТ-компанії регулярно наймають нових працівників і з такою ж регулярністю з різних причин працівники з неї йдуть. Середній термін роботи ІТ-спеціаліста на одному місці праці – півторадва роки. Таким чином, щорічно певна частина кадрового складу компанії оновлюється. При цьому якість роботи фахівців і рівень їх продуктивності знаходяться в дуже широкому діапазоні. В умовах такої динамічності штату абстрагуються від конкретних фахівців і говорять про ресурсний пул, під яким розуміють сукупність співробітників усіх необхідних спеціалізацій і рівнів кваліфікації, необхідних для виконання всіх актуальних і планованих проектів ІТ-компанії [3, с.118].

На прикладі окремих компаній обраної для дослідження сфери діяльності проаналізуємо особливості застосування технологій менеджменту персоналу.

Одним з найважливіших процесів менеджменту персоналу традиційно є адаптація персоналу (онбордінг), не знижується її роль і в умовах віддаленої зайнятості (ремоут). Проведене дослідження досвіду застосування технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях дозволяє виокремити чотири основні послідовні етапи цього процесу (рис.1).

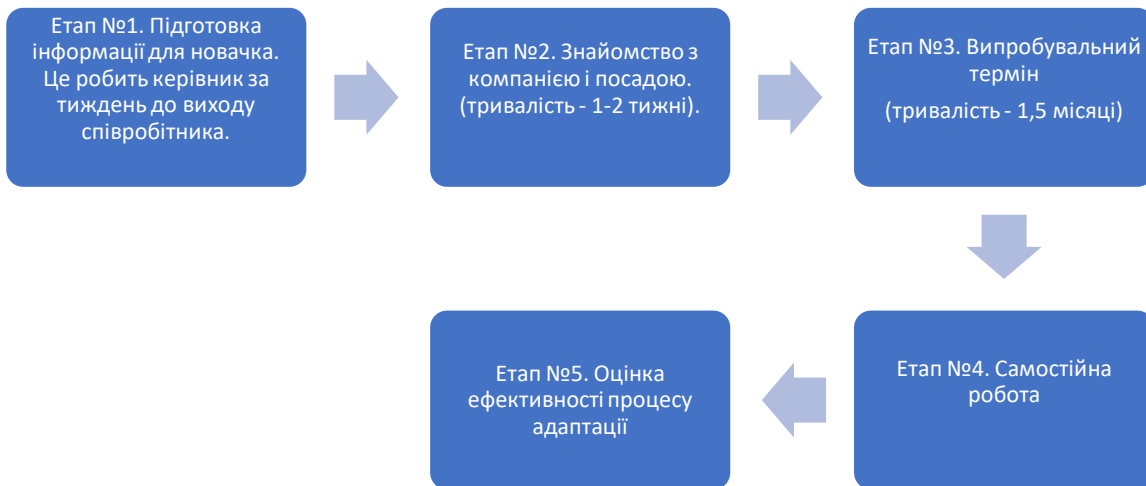


Рисунок 1 – Схема реалізації технологій менеджменту персоналу щодо онбордінгу в ІТ-компаніях

Розглянемо детальніше зміст даних етапів. *Етап 1* передбачає такі види робіт:

Створення інструкції з обов'язками, де прописується, що і як буде робити співробітник, вказані посилання на робочі документи, чек-листи, а інше.

Створення роадмапа - «дорожньої карти» співробітника, де вказані цілі, завдання, метрики і КРІ.

Створення робочого документа співробітника з таблицями, чек-листами, випереджаючими показниками, аналітикою.

Створення документа для введення в посаду - з обов'язками, цілями, умовами роботи, контактами колег, завданнями на перші тижні. Цей документ надсилається заздалегідь.

На *етапі 2* виконуються такі дії:

Колл зі співробітником в перший робочий день, на якому ми проходимося за документами та інструкціями, відповідаємо на виниклі питання, синхронізуємо за цілями, завданнями, метрик, КРІ на випробувальний термін, обговорюємо перші завдання. Це триває 3 години.

Друга онлайн-зустріч на наступний день - для синхронізації, відповідей на виниклі питання, знайомство зі стратегією, виконання перших завдань. Це триває 2 години.

Третя онлайн-зустріч ще через день - також для синхронізації, відповідей на питання і обговорення перших завдань. Триває близько години.

Четвертий колл через кілька днів для отримання зворотного зв'язку від співробітника, можливо коригування робочих доків і роадмапа, заповнення робочих документів, створення таймінгу завдань. Така зустріч також триває годину.

П'ята зустріч для синхронізації з планування завдань на випробувальний термін з деталізацією помісячно і потижнево. При бажанні, можемо навіть прописати завдання на кожну годину - залежить від рівня новачка і його запитів.

Етап 3 адаптації в ІТ-компаніях характеризується наступними активностями керівника та фахівців в сфері менеджменту персоналу:

Підключення співробітника до щотижневих онлайн-мітингів, знайомство з командою. Під час підтвердження замовлення кожен співробітник називає п'ять своїх досягнень за минулий тиждень і п'ять завдань на поточний тиждень. Також тут обговорюються складності, які виникають в роботі, і способи їх усунення.

Індивідуальні созвона зі співробітником: 2-3 рази на тиждень по 1,5-2 години. Тут ми обговорюємо все: від завдань і фідбек, до загальних вражень від роботи і команди. Завдання ліда - дати співробітнику можливість відчувати себе частиною колективу.

Зустріч з підведення підсумків першого місяця: проходимося по роадмапу, звіряємося за цілями, завданнями, метрик, КРІ, дивимося аналітику.

Зустріч з підведення підсумків другого місяця і випробувального терміну в цілому.

Ближче до кінця випробувального терміну або на початку самостійної роботи проходить welcome meeting, який по черзі проводять Ліди команд. Ведучий зустрічі знайомить новачків між собою і розповідає про цінності компанії.

Етап 4 передбачає реалізацію таких дій:

1. Планування роботи у напрямку поквартально.
2. Щотижневі індивідуальні онлайн-зустрічі зі співробітником, де ми звіряємося за завданнями, метрик, КРІ. Намагаємося укластися в 1,5 години.
3. Щомісячний созвона з підбиттям підсумків роботи за місяць - дивимося аналітику, синхронно із взаємодії і обговорюємо три питання: що вийшло добре, що не вийшло, як можна зробити краще.
4. Створення personal development plan (PDP) співробітника з аналізом знань, навичок, умінь, сильних і слабких сторін, прописуємо додаткові книги і курси для навчання, тому що ми зацікавлені в професійному зростанні кожного колеги.

Доведено, що ефективність системи менеджменту персоналу та окремих її складових, а також технологій, що використовуються в компанії в сфері управління персоналом залежить від того наскільки ефективно була організована адаптація зновприйнятих працівників (оцінка даного процесу відбувається на *етапі 5*) та як вона пройшла для конкретного працівника (або групи працівників).

Більше детально в ході дослідження трансформацію технологій менеджменту персоналу вивчено на досвіді ІТ-компанії Джемікл (Gemicle). Джемікл – провідна продуктова ІТ-компанія, що займається розробкою інноваційних рішень на основі сучасних технологій. Вона була заснована у 2011 році та займає значну частину не тільки вітчизняного, але й здійснює продаж ІТ-послуг закордоном. Організаційно-правова форма – Товариство з Обмеженою Відповідальністю. Gemicle співпрацює з 7 країнами світу: Америка, Ізраїль, Ісландія, Нідерланди, Норвегія, Нова Зеландія, Франція..

Найбільші проекти, що реалізовані компанією:

- розробка системи для розумного будинку – CLAP. Вона являє собою комплекс

програмно-апаратного забезпечення. Система «розумний будинок» – це перша комплексна система розумного будинку створена в Україні. Сучасний метод управління власним житлом. За допомогою смартфона регулюється все, що є у вашому будинку: температура приміщення, водопостачання, сигналізація, відеоспостереження та ін.

- логістичне транспорте рішення для американського ринку .

Проаналізуємо основні показники трудового потенціалу ТОВ «Джемікл», оскільки його характеристики є визначальним чинником для обрання та запровадження відповідних технологій менеджменту персоналу. За досліджуваний період (2015-2021 рр.) в компанії спостерігається збільшення чисельності персоналу на 13,7%. В структурі персоналу компанії має місце переважання працівників чоловічої статі (72%), стаж роботи в компанії більшості працівників – від 1 до 5 років – 59% (рис. 2).

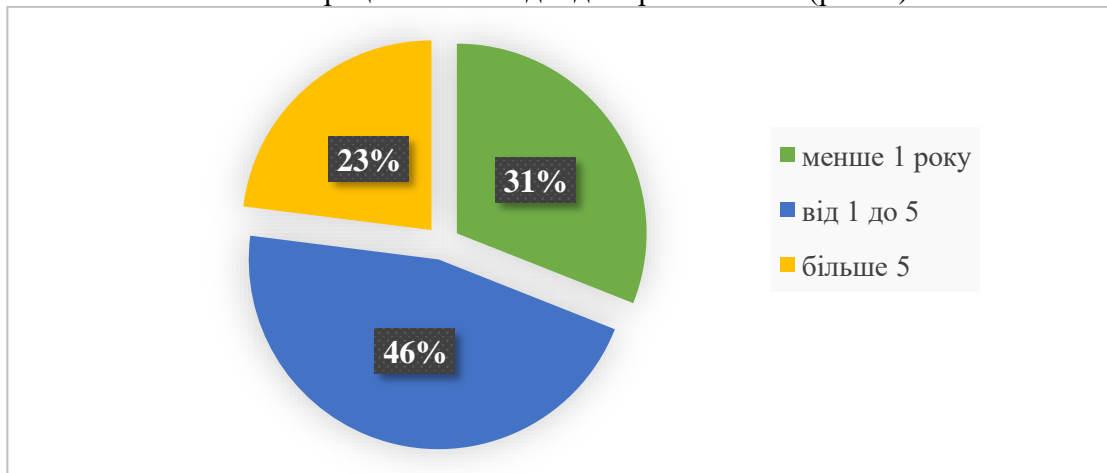


Рисунок 2 - Структура працівників за стажом роботи в ІТ-компанії ТОВ «Джемікл»

У ТОВ «Джемікл» працює досить різноманітний персонал за віковою структурою , проте майже половина персоналу це молоді працівники віком до 30 років. (рис.3).

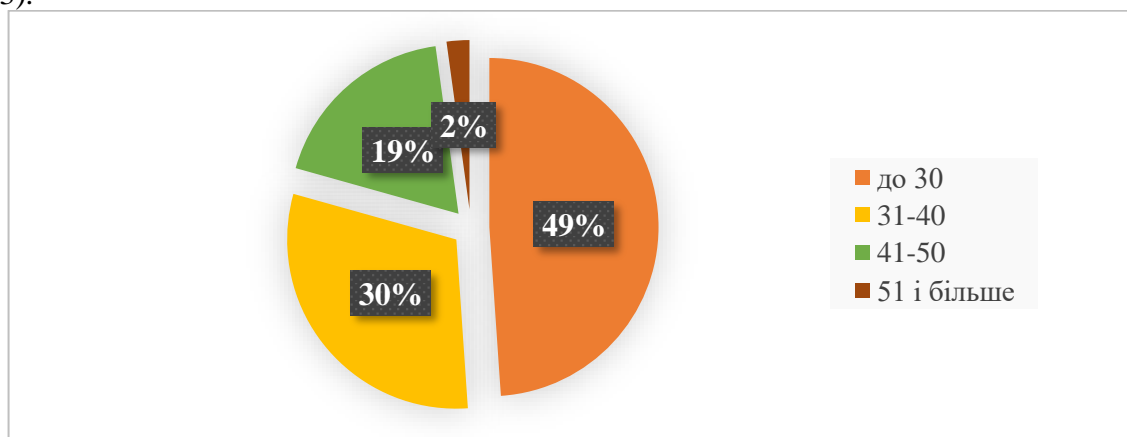


Рисунок 3 – Вікова структура персоналу ТОВ «Джемікл» у 2021 р., %

За наведеними даними можна відзначити, що фірма збільшує чисельність штату, керівництво не боїться брати молодих спеціалістів та навчати їх (оскільки компанія потребує новаторських та творчих кадрів).

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Джемікл» представлена у табл. 1.

Таблиця 1 - Аналіз руху робочої сили ТОВ «Джемікл» за 2019-2021 роки

| Показники | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------|------|------|
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 52 | 54 | 57 |
| Обіг кадрів, осіб | 10 | 15 | 11 |
| у т.ч.: | | | |
| чисельність прийнятих | 6 | 9 | 7 |
| чисельність звільнених | 4 | 6 | 4 |
| чисельність працівників зі стажем роботи більше 3 р. | 31 | 34 | 37 |
| чисельність працівників звільнених через плинність | 3 | 5 | 2 |
| Коефіцієнт інтенсивності обігу, % | 19,2 | 27,8 | 19,3 |
| Коефіцієнт обігу за прийняттям, % | 11,5 | 16,7 | 12,3 |
| Коефіцієнт обігу за вибуттям, % | 7,7 | 11,1 | 7,0 |
| Коефіцієнт стабільності кадрів, % | 59,6 | 63,0 | 64,9 |
| Коефіцієнт плинності робочої сили, % | 5,8 | 9,3 | 3,5 |

Отже, коефіцієнти плинності персоналу у 2019-2020 рр. перевищують норму (3-5%). У 2021 році компанії вдалося зменшити коефіцієнт плинності до стандартного – 3,5%.

Управління персоналом в компанії ТОВ «Джемікл» здійснюється з використанням таких ейчар технологій, що спрямовані на мінімізацію витрат на управління персоналом та підвищення ефективності його використання (табл.2)

Таблиця 2 - Характеристика персонал-технологій на ТОВ «Джемікл»

| Персонал-технологія | Особливості технології | Підсистема управління персоналом |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Персонал-технології позикової праці (аут-технології) | | |
| Аутсорсинг | Виконання певних завдань, функцій і процесів, зокрема деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, тощо) працівники спеціалізованих компаній виконують для іноземних замовників. | Аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, організація трудових відносин, атестація та ротація персоналу |
| Аутстаффінг | Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстаффіngu, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства. формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці | |

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|--|
| <i>Навчальні персонал-технології</i> | | |
| Коучинг | Здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищення на цій основі ефективності праці. | Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація персоналу |
| <i>Персонал-технології підбору та найму персоналу</i> | | |
| Хедхантинг | Прямий пошук та підбору персоналу ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців. | Підбір та наймання персоналу |
| Класничний рекрутинг | Пошук кваліфікованих фахівців з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів і надаючи об'яви в ЗМІ, професійні соціальні мережі (напр. LinkedIn) та job сайти. | Підбір та наймання персоналу |
| Скринінг | Здійснення підбору персоналу за визначеним набором характеристик (стать, вік, освіта, досвід роботи) переважно без врахування особистісних якостей та мотивації | |
| Прелімінарінг | Залучення молодих фахівців за допомогою організації місць для проходження виробничої практики, стажування; | |
| Нетворкінг («плетіння мереж») | Використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційним претендента робиться ділова пропозиція | |
| <i>Інформаційні персонал-технології</i> | | |
| Автоматизована інформаційна система управління персоналом | Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом | Усі підсистеми управління |

Як видно з таблиці, аут-технології поділяють на дві групи: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованої компанії працівників підприємства – аутстафінг. Саме ці технології є досить популярними в сфері ІТ, бо у більшості випадків є надання послуг та підтримка проектів від іноземних замовників.

В ІТ-сфері більшість технологій менеджменту персоналу є наразі диджиталізованими. Зокрема, для пошуку персоналу перевага надається ІТ-рекрутингу. Основна відмінність ІТ-рекрутингу від "звичайного" полягає в тому, що ІТ-рекрутер повинен досконально розуміти світ високих технологій. ІТ-рекрутер знаходиться в постійному контакті з ІТ-фахівцями, проводить технічні інтерв'ю, аналізу [1, с.116].

ІТ-рекрутер поєднує в собі безліч ролей. Він повинен орієнтуватися у різних назвах специфічних професій: Data-аналітиків, ІТ-менеджерів, Scrum-мастерів, психологів, продавців, маркетологів, детективів, коучей і всіх, хто необхідний на практиці. І якщо частина знань і компетенцій рекрутер може напрацювати з досвідом, то технічна грамотність, розуміння циклів розробки програмного забезпечення і знання ринку — апіорний базис при вході в професію [1, с.117].

Процес підбору працівників має свою специфіку в кожній ІТ-компанії, тому етапи відбору на ТОВ «Джемікл» є досить індивідуальні (рис. 4).



Рисунок 4 - Основні етапи підбору персоналу ТОВ «Джемікл»

Принцип ефективної мотивації персоналу Джемкл - важлива умова збереження достатньої для потреб бізнесу динаміки розвитку інформаційних технологій підприємства. Для працівників компанії є хороша мотивація - матеріальна, так і нематеріальна.

До матеріальної належать:

1. Заробітна плата - гідна оплата результатів праці (в сфері інформаційних технологій), що може збільшуватися залежно від кількості виробленого цінного кінцевого продукту працівника;

2. Командний бонус - винагорода з фонду командних бонусів компанії за результати праці, що розподіляється між усіма учасниками проекту, згідно з їх вкладом у досягнення результату. Загальна сума винагороди з фонду командних бонусів залежить від досягнення планованих показників. Така винагорода мотивує працівників працювати у команді високоякісно для досягнення спільних цілей;

3. Індивідуальний бонус - винагорода за результати праці, яку призначають кожному працівникові індивідуально. Таке преміювання залежить від стану статистики та виконання квот, а також від особливих досягнень того чи іншого працівника;

4. Річний бонус - винагорода за результатами праці, яку розподіляють між усіма працівниками, за умови реалізації стратегічного плану компанії;

5. Бонус за менторство (наставництво від досвідченого працівника для молодого спеціаліста);

6. Бонус за приведення працівника;

7. Подарунок від компанії на день народження працівника та його дітей;

8. Подарунок від компанії у зв'язку з одруженням працівника, народженням дитини;

9. Подарунки дітям працівників на день святого Миколая;

10. Мотиваційні пакети на відвідування тренажерного залу, басейну, пейнтболу, уроків малювання тощо.

Окрім матеріальної мотивації, працівників стимулюють до ефективної роботи нематеріальними методами. За виконання чи перевиконання планових показників, окрім матеріальної винагороди та підвищення на посаді, передбачений ряд заходів нематеріальної винагороди:

поліпшення умов праці (наприклад додатковий другий чи третій монітор, потужніший комп'ютер, кращі аксесуари до нього);

тренінги та семінари за рахунок компанії;

оголошення працівника найкращим у своїй галузі на координаційній зустрічі усього персоналу;

висловлення особистої подяки від імені ради засновників;

отримання від компанії подарунку на річницю роботи;

святкування дня народження працівника;

організація корпоративних заходів для працівників;

користування корпоративним мобільним телефоном;

можливість зайнятися спортом в офісі, де є все необхідне обладнання;

можливість розслабитись у після робочий час, граючи в x-box або настільний теніс;

додаткові дні відпустки за рахунок компанії до традиційних 24 календарних днів.

Навчання, розвиток та планування кар'єри як важливу складову кадрової політики Джемкл контролюють HR-менеджери. Для навчання і розвитку працівника

потрібно розуміти, які професійні чи особисті якості потрібно покращувати та вдосконалювати, оцінити його сильні й слабкі сторони. Набір компетенцій, якими повинен володіти сучасний технічний спеціаліст галузі інформаційних технологій, з міжнародними стандартами, проте в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників вони не зазначені.

В сфері ІТ прийнято виділяти чотири рівні кваліфікацій: молодший (Junior), середній (Middle), старший (Senior), експерт (Team Lead або Architect). Акцент у навчанні встановлений на технології та інструментах завтрашнього дня, оскільки розуміння того, що всі сьогоденні процеси необхідно оптимізувати з урахуванням майбутніх тенденцій і запланованих переходів на новий рівень. Керівництво Джемікл намагається створювати сприятливі умови для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору.

Особливу роль інноваційні кадрові технології відіграють у формуванні HR-бренда компанії. Для ТОВ «Джемікл» мета брендінгу полягає у залученні найкращих спеціалістів своєї галузі та формуванні думки про цінність роботи в компанії.

Для формування успішного бренду компанії як роботодавця в Джемікл використовують такі методи:

1. Участь у громадських заходах з логотипом групи компаній.

2. Формування внутрішнього бренду компанії, що буде вагомим при формуванні зовнішнього бренду:

- образ компанії-роботодавця, сформований наявністю внутрішніх цінностей та внутрішнього корпоративного життя;

- образ компанії-роботодавця, сформований з відгуків і вражень теперішніх та колишніх працівників.

3. Проведення в організації екскурсій для студентів вищих навчальних закладів.

Одним із сучасних трендів, що безпосередньо пов'язаний з менеджментом персоналу є поширення неформальної освіти. В результаті дослідження встановлено, що в ІТ-компаніях він набуває значного прояву. ІТ-бізнес є зацікавленим стейкхолдером системи освіти в Україні. Наразі попит на нових ІТ-фахівців значно перевищує можливості українських закладів вищої освіти (ЗВО). Реакцією на це стала поява численних закладів неформальної ІТ-освіти, які пропонують курси інтенсивної підготовки нових фахівців Junior-рівня. Неформальна освіта готує 10–12 тис. нових ІТ-фахівців на рік. За прогнозами, їх кількість зросте до 20–25 тис. у найближчі роки. Зважаючи на дефіцит кваліфікованих співробітників, окремі компанії створили власні програми підготовки талантів, які дозволяють в тому числі людям з інших галузей отримати ІТ-освіту та можливість працевлаштування. Серед компаній, які пішли цим шляхом: EPAM, SoftServe, Luxoft, ELEKS, Beetroot. ІТ-компанії також створюють програми освіти разом із освітніми закладами.

За рахунок системи неформальної освіти в компанях досліджуваної галузі поширеним є явище працевлаштування світчерів - 82% компаній вже наймають або планують наймати світчерів –людей, які прийшли в ІТ-галузь з інших професій: 50% - готові покликати на співбесіду кандидата з досвідом роботи в суміжній сфері

46% - готові покликати на співбесіду кандидата, що пройшов курси в ІТ-компанії

33% - готові покликати на співбесіду кандидата, що пройшов онлайн-курси.

В той же час, в галузі активно розвивається й корпоративне навчання. Прикладом такого виокремлення освітнього напрямку у ІТ-компанії є корпоративний університет корпорації SoftServe, заснований у 2008 році. Нині це потужний

повноцінний підрозділ, що має кілька векторів роботи, спрямованих на розвиток як фахівців компанії, так і на студентів та тих, хто хоче опанувати спеціальність у сфері інформаційних технологій. У рамках університету на постійній основі функціонують кілька основних проектів:

IT Academy — підрозділ, що понад 10 років проводить технологічні курси для випускників IT-спеціальностей практично у всіх містах, де розміщені розробницькі офіси компанії;

Training and Development Group — підрозділ, що курує внутрішні навчання та тренінги працівників, починаючи від технологічних та soft skills курсів та завершуючи 6- та 9-тимісячними навчальними leadership-програмами для менеджерів різного рівня;

Language School — корпоративна мовна школа, що проводить групові та індивідуальні навчання з англійської, німецької, польської, французької та іспанської мов;

E-learning team — підрозділ, що розробляє внутрішні онлайн-курси, їхнє портфоліо постійно поповнюється новим контентом на запит працівників та компанії; Сертифікаційний центр, який створює для співробітників можливість проходити внутрішні та міжнародні технологічні сертифікації (серед сертифікаційних партнерів представлені Nevco HIPAA, Microsoft, ISTQB (ASTQB, BCS, iSQI) Oracle, Brainbench testing та інші), а також допомагає належно готуватися до них.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зауважити, що основні тренди розвитку технологій менеджменту персоналу в IT-компаніях полягають у такому:

диджиталізація функцій менеджменту персоналу та технологій, що забезпечують їх реалізацію;

пріоритет командної форми організації праці та розвиток технологій, що підтримують командну взаємодію;

поширення технологій, що створюють комфортні умови зайнятості під час віддаленого (змішаного) характеру діяльності в IT-сфері;

напрацювання підходів до запровадження методів та технологій управління персоналом в кроскультурному середовищі (віддалені команди поєднують учасників з різних континентів, країн, які мають різні мовні, культурні, ментальні та інші відмінності).

Отже, перспективи подальших досліджень мають бути пов'язані з обґрунтуванням науково-методичного інструментарію підтримки окреслених трендів та застосування відповідних технологій менеджменту персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кобеля З. І. Особливості IT-рекрутингу на сучасному ринку праці. *Економіка та держава*. № 2/2022. с.114-118.

2. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. Випуск # 26 / 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.

3. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в IT-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 11, 2017. с.117-120.

4. Ukraine IT Report 2021. URL: <https://drive.google.com/file/d/1LujaT9pHEGhgprR0jfnlZgQikkyiIlbE/view> (дата звернення 29.10.2022 р.)

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.16

УДК 331.5.024.5:331.548

JEL: D03, E24, I21, J24, O15

Страшко В.І.,
аспірант,

Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
ORCID: 0009-0002-4430-0665
e-mail: tkost2017@gmail.com

МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ

У статті розроблено механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці. У рамках розробленого механізму запропоновано конкурентоспроможність робочої сили розглядати з позиції її розподілу на демографічну, особистісно-мотиваційну та освітньо-професійну складові. Визначено, що основною метою механізму є створення умов для формування, забезпечення, реалізації та підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці відповідно до сучасних вимог розвитку економіки держави. Розглянуто внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на механізм, такі як ментальність, освіта та професійна підготовка, політика, економіка, демографія, технології та інші. Описано методи впливу на механізм, такі як нормативно-правові, соціально-економічні, фінансово-кредитні та інституційно-організаційні. Доведено, що для успішної реалізації механізму необхідний моніторинг та оцінка результатів, а також контроль за його виконанням. Ефективна реалізація механізму конкурентоспроможності робочої сили сприятиме підвищенню економічного розвитку та забезпеченню стабільності національної економіки.

Ключові слова: конкурентоспроможність робочої сили, ринок праці, регулювання ринку праці, механізм, методи, фактори, моніторинг.

Рис. – 1, Літ. – 7.

V. Strashko,

Postgraduate,

Higher Educational Establishment of Ukoopspilka
«Poltava University of Economics and Trade»
ORCID: 0009-0002-4430-0665
e-mail: tkost2017@gmail.com

MECHANISM FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE WORKFORCE IN THE LABOR MARKET REGULATION SYSTEM

In the article the mechanism for increasing the competitiveness of the workforce in the labor market regulation system is developed. Within the framework of the developed mechanism, it is proposed to consider the competitiveness of the workforce from the standpoint of its distribution into demographic, personal-motivational, and educational-professional components. It was determined that the main purpose of the mechanism is to create conditions for the formation, provision, implementation and improvement of the

competitiveness of the workforce in the system of regulating the labor market in accordance with the modern requirements of the development of the state's economy. Internal and external factors that influence the mechanism are considered, such as mentality, education and professional training, politics, economy, demography, technology and others. The methods of influence on the mechanism are described, such as normative-legal, socio-economic, financial-credit and institutional-organizational. It has been proven that for the successful implementation of the mechanism, monitoring and evaluation of results, as well as control over its implementation, is necessary. Effective implementation of the workforce competitiveness mechanism will contribute to increasing economic development and ensuring the stability of the national economy.

Keywords: competitiveness of the workforce, labor market, labor market regulation, mechanism, methods, factors, monitoring.

Fig. – 1, Ref. – 7.

Постановка проблеми. Проблема підвищення конкурентоспроможності робочої сили є вкрай актуальною в контексті регулювання ринку праці. По-перше, в умовах постійних змін в економіці та технологіях, робоча сила повинна постійно підвищувати свої знання та навички, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку. По-друге, висока конкуренція на ринку праці змушує робочу силу бути більш гнучкою та адаптивною до змін, що вимагає постійного підвищення конкурентоспроможності. По-третє, розвиток глобалізації та міжнародної торгівлі вимагає від робочої сили знання та вміння працювати в міжкультурному середовищі. По-четверте, швидкий розвиток цифрових технологій змінює спосіб виробництва та розподілу праці, що вимагає від робочої сили нових знань та навичок. По-п'яте, важливим є соціальний аспект – підвищення конкурентоспроможності робочої сили дозволяє людям отримувати більш високу зарплату та кращі умови праці, що позитивно впливає на їхню якість життя. Усі ці фактори підкреслюють необхідність розвитку механізмів підвищення конкурентоспроможності робочої сили для забезпечення її стабільності та ефективності на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у вітчизняні дослідження конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці зробили С. Бандур, Д. Богиня, Л. Безтелесна [1], В. Васильченко, О. Грішнова [2], М. Долішній, Т. Заяць, Л. Ільч [3], С. Калініна, А. Колот, Т. Костишина, М. Кримова [3], Е. Лібанова, Л. Лісогор [4], Ю. Маршавін, В. Онікієнко, І. Петрова, В. Петюх, У. Садова, Л. Семів, М. Семикіна [5], Л. Шаульська [6], Н. Якімова [7] та інші. Водночас, сучасні економічні виклики вимагають більш ґрунтовного вивчення та розробки механізму підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці, що зумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

Метою статті є розробка механізму підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Динамічність розвитку соціально-економічних процесів в Україні обумовлює необхідність впровадження методів їх стабілізації, забезпечення правильності та відповідності прийняття управлінських рішень, спрямованих на збереження та накопичення трудового та інтелектуального потенціалу країни. Окрім того, демографічні та соціально-економічні зміни впливають на структуру ринку праці та підвищують вимоги до навичок та знань робочої сили. Зростаюча конкуренція на ринку праці змушує робочу силу постійно підвищувати свій рівень кваліфікації та конкурентоспроможності, щоб залишатися привабливою для

роботодавців. Отже, підвищення конкурентоспроможності робочої сили є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку економіки та суспільства в цілому. Усе вищезазначене підкреслює важливість розробки механізму підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці.

Механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці – це сукупність принципів, важелів та інструментів цілеспрямованого впливу на формування та забезпечення конкурентних переваг робочої сили на ринку праці за допомогою методів нормативно-правового, соціально-економічного, фінансово-кредитного та інституційно-організаційного забезпечення в умовах реалізації соціальної політики держави та сприяння її економічному розвитку (рис. 1). Перш за все, варто зазначити, що конкурентоспроможність робочої сили в запропонованому механізмі варто розглядати з позиції її розподілу на демографічну, особистісно-мотиваційну та освітньо-професійну складові.

Демографічна складова конкурентоспроможності робочої сили описує вікову та статеву структуру робочої сили. За останні десятиліття відбувається процес старіння населення в більшості країн світу, що призводить до зменшення чисельності людей, які можуть працювати, тобто людей в працездатному віці. З цієї причини демографічний фактор стає дедалі важливішим для забезпечення конкурентоспроможності робочої сили. Крім того, стать також впливає на конкурентоспроможність робочої сили. У багатьох сферах, таких як наука, технології та інженерія, жінки традиційно менш представлені, ніж чоловіки. Це може створювати нерівні умови для праці та сповільнювати інноваційний розвиток. Загалом, для забезпечення конкурентоспроможності робочої сили необхідно враховувати демографічні тенденції та розвивати політику, яка стимулює та забезпечує рівні можливості для всіх працівників незалежно від статі, віку та інших факторів.

Особистісно-мотиваційна складова конкурентоспроможності робочої сили відображає внутрішні мотивації та характеристики особистості, які впливають на успішність роботи та можуть забезпечити конкурентні переваги на ринку праці. Крім того, важливо мати високу мотивацію до роботи, цілеспрямованість, націленість на досягнення успіху. Такі риси характеру, як самодисципліна, відповідальність, ініціативність, адаптивність і гнучкість також відіграють важливу роль в підвищенні конкурентоспроможності робочої сили. До інших мотиваційних чинників, що впливають на конкурентоспроможність робочої сили, можна віднести: ставлення до професійного розвитку, зацікавленість у нових технологіях та інноваціях, довіра до роботодавця та колег, задоволеність роботою та заробітною платою, можливість збалансувати роботу і особисте життя.

Освітньо-професійна складова конкурентоспроможності робочої сили визначається рівнем освіти та професійної підготовки людини, а також її здатністю адаптуватися до нових вимог ринку праці. Ця складова передбачає наявність високоякісної освіти, професійної підготовки та навчання протягом всього життя. Одними з ключових характеристик є: професійна компетентність, тобто здатність здійснювати професійні завдання на високому рівні і знаходити творчі рішення; рівень освіти, що сприяє розвитку креативних та інтелектуальних здібностей людини, збільшує її можливості на ринку праці та дозволяє здійснювати кар'єрний ріст; наявність спеціальної професійної підготовки, досвід роботи в потрібній галузі, знання сучасних технологій та методів роботи. Отже, для підвищення конкурентоспроможності робочої сили необхідно постійно підвищувати рівень освіти та професійної підготовки.

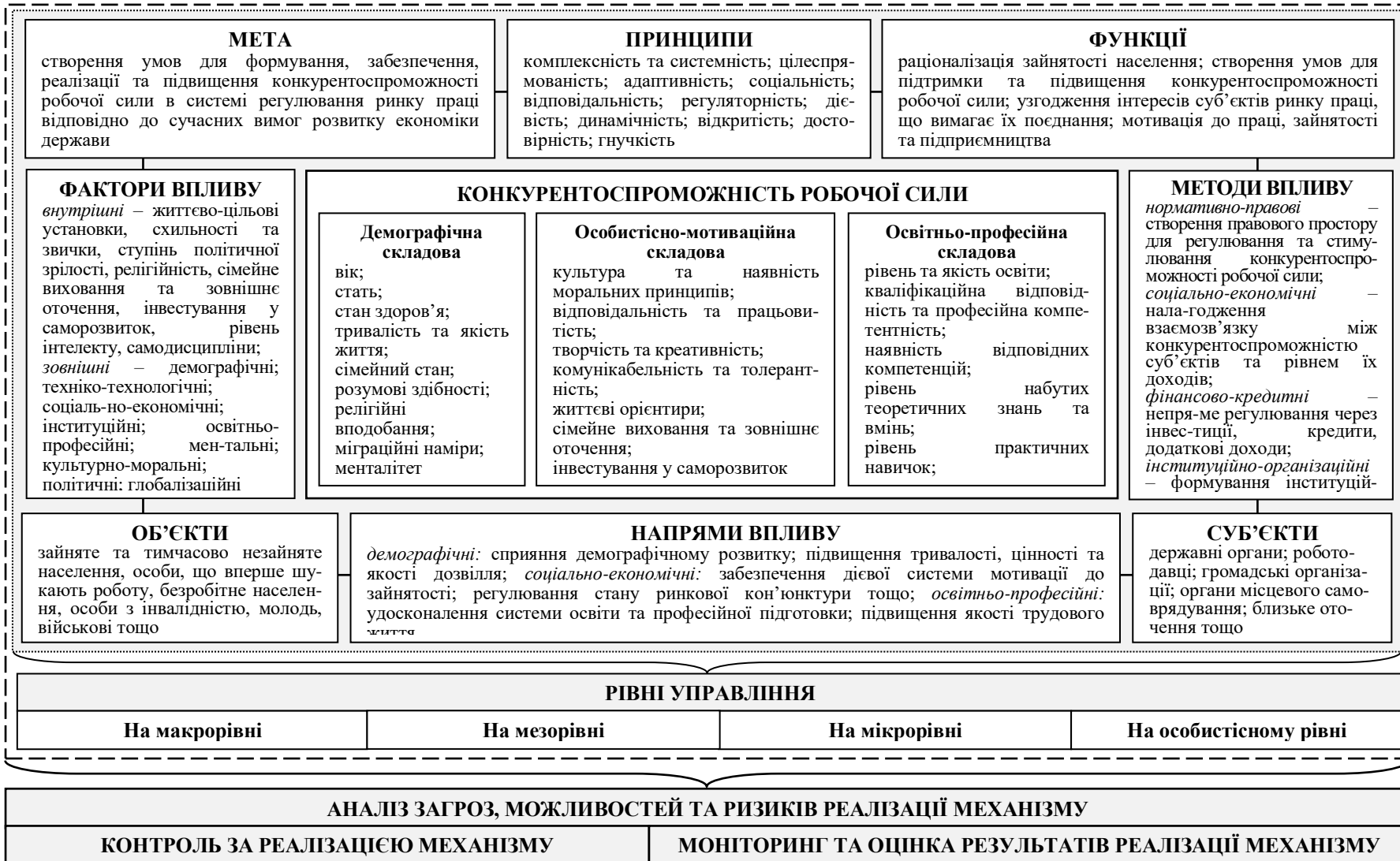


Рис. 1. Механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці

Основною метою механізму є створення умов для формування, забезпечення, реалізації та підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці відповідно до сучасних вимог розвитку економіки держави.

В основу механізму підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці покладено наступні принципи:

комплексність та системність – механізм повинен охоплювати всі аспекти, які впливають на підвищення конкурентоспроможності робочої сили, і мати системний підхід до вирішення проблем;

цілеспрямованість – механізм має бути спрямований на досягнення певної мети – підвищення конкурентоспроможності робочої сили;

адаптивність – механізм повинен бути готовий до змін, які відбуваються на ринку праці, а також у технологічному розвитку та економічній ситуації;

соціальність – механізм повинен бути орієнтований на соціальну відповідальність та забезпечення гідної праці та умов праці для робочої сили;

відповідальність – механізм повинен передбачати відповідальність за його виконання та результати, в тому числі відповідальність держави, роботодавців та робочої сили;

регуляторність – механізм повинен бути побудований на регулюванні державними органами та враховувати законодавство та стандарти;

дієвість – механізм повинен бути ефективним та приносити очікувані результати;

динамічність – механізм повинен бути готовим до змін та розвитку для забезпечення підвищення конкурентоспроможності робочої сили;

відкритість – механізм повинен бути відкритим до співпраці з різними суб'єктами, що дозволить розширювати можливості та ресурси для підвищення конкурентоспроможності робочої сили;

достовірність – механізм повинен бути об'єктивним та надійним, заснованим на достовірних даних про стан ринку праці та його потреби. Це дозволить забезпечити ефективність роботи механізму та уникнути недостовірної інформації, яка може призвести до помилкових рішень;

гнучкість – механізм повинен бути гнучким та пристосовуватися до потреб ринку праці. Це означає, що він повинен забезпечувати можливість внесення змін та доповнень у будь-який час з метою підвищення ефективності його роботи.

Усі ці принципи є ключовими у розробці та реалізації механізму підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці. Вони допоможуть забезпечити ефективність роботи механізму та зроблять його більш адаптивним до змін в ринкових умовах.

Механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці має наступні функції:

регулятивна – забезпечення регулювання ринку праці, балансу між попитом та пропозицією робочої сили, вплив на заробітну плату та рівень безробіття. В рамках регулятивної функції механізм повинен забезпечити рівномірний розподіл праці та доходів між різними соціальними групами населення;

інноваційна – механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили повинен сприяти впровадженню нових технологій та інновацій в сфері праці, що дозволить підвищити продуктивність праці та якість продукції;

інтеграційна – механізм повинен забезпечувати інтеграцію робочої сили на ринку праці, усувати нерівність в оплаті та умовах праці між різними соціальними групами населення та регіонами. Також, в рамках інтеграційної функції механізм повинен сприяти міжнародній інтеграції у сфері праці та забезпеченню вільного пересування робочої сили;

компенсаційна – механізм повинен забезпечувати компенсацію негативних наслідків економічних трансформацій та змін на ринку праці для окремих соціальних груп населення, таких як безробітні, особи з обмеженими можливостями, молодь тощо.

Зважаючи на характеристики механізму підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці, можна виділити такі додаткові функції:

реформаторська функція – передбачає можливість механізму вносити зміни в сучасну систему регулювання ринку праці і пристосовуватися до нових викликів;

правотворююча функція – полягає у створенні нормативно-правової бази для підвищення конкурентоспроможності робочої сили, забезпеченні захисту прав працівників і підприємців, а також розробці нових законів і політик;

контрольна функція – передбачає створення механізму контролю за виконанням різних заходів і програм, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності робочої сили, забезпечення якості виконання роботи і дотримання вимог законодавства;

навчально-освітня функція – передбачає створення можливостей для підвищення кваліфікації і навичок працівників, популяризацію інноваційних методів і технологій, розвиток системи професійної освіти та підвищення рівня освіти працівників;

організаційна функція – полягає в створенні оптимальної організаційної структури для реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності робочої сили, забезпеченні координації дій між різними суб'єктами та підвищенні ефективності роботи.

До суб'єктів механізму підвищення конкурентоспроможності робочої сили можна віднести:

державні органи – можуть створювати програми навчання та професійної підготовки, пропонувати різні форми підтримки для підприємців та працівників, регулювати ринок праці, забезпечувати створення нових робочих місць та інші заходи для підвищення конкурентоспроможності робочої сили;

органи місцевого самоврядування – можуть забезпечити надання послуг з навчання та перепідготовки робочої сили, сприяти взаємодії між роботодавцями та працівниками, створювати сприятливі умови для розвитку підприємництва та забезпечувати роботодавців інформацією про можливості працевлаштування на місцевому ринку праці;

роботодавців – можуть пропонувати навчання, створювати умови для розвитку кар'єри, забезпечувати стабільну зайнятість та інші заходи для підвищення конкурентоспроможності своїх працівників;

громадські організації, профспілки – можуть захищати права та інтереси працівників, вимагати підвищення заробітної плати та умов праці, пропонувати програми навчання та професійної підготовки, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність працівників;

приватні тренери та навчальні заклади – можуть надавати різноманітні курси навчання та професійної підготовки, які допоможуть підвищити рівень знань та навичок працівників;

близьке оточення (як правило, включає сім'ю, друзів, колег та інших близьких людей) – можуть сприяти розвитку вмінь та навичок, необхідних для успішної праці, а також підтримувати та надавати психологічну підтримку. Додатково, близьке оточення може допомагати знайти роботу та рекомендувати кандидатури роботодавцям;

працівники – можуть самостійно займатися самоосвітою та професійною підготовкою, щоб підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Об'єктами механізму підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці можуть бути різні групи людей або категорії працівників, які потребують підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку праці. Наприклад, це можуть бути молоді люди, які тільки починають свою кар'єру і не мають достатнього досвіду, жінки, які повертаються на ринок праці після довготривалої відсутності, люди похилого віку, які шукають нові можливості для працевлаштування, тощо. Також, це може бути: зайняте населення – особи, які вже мають роботу і не є безробітними, але

також можуть потребувати підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку праці для збереження своєї роботи або отримання більш високооплачуваної; тимчасово незайняте населення – особи, які тимчасово не мають роботи з різних причин (наприклад, звільнені з роботи, перебувають у декретній відпустці тощо), але активно шукають роботу; безробітне населення – особи, які не мають роботи і активно шукають її; особи з інвалідністю – це особи, які мають фізичні або психічні обмеження, які ускладнюють їх пошук роботи та виконання робочих обов'язків; військові – це особи, які проходять військову службу або вже її закінчили та повертаються на ринок праці. Вони можуть мати певні проблеми зі знаходженням роботи, оскільки не завжди можуть використовувати та застосовувати свої знання з військової служби.

Механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці піддається впливу різних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Внутрішні фактори впливу на механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили можуть бути різноманітними, але найбільш важливими з них є наступні:

життєво-цільові установки: особисті цілі та бажання, які визначають рівень мотивації та наполегливості у досягненні цілей. Людина, яка має високу мотивацію та бажання досягти успіху, буде більш конкурентоспроможною на ринку праці;

схильності та звички: пріоритетні види діяльності, які можуть вказувати на потенційні професійні інтереси та здібності. Якщо людина має схильності до певної галузі та розвиває відповідні навички, то вона може стати більш конкурентоспроможною на ринку праці в цій галузі;

ступінь політичної зрілості: здатність розуміти та адаптуватися до політичних змін та реформ, що впливають на ринок праці та економіку в цілому. Людина, яка може швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов, буде більш конкурентоспроможною на ринку праці;

релігійність: релігійні переконання та цінності можуть впливати на вибір професії та розвиток кар'єри. Наприклад, людина, яка вважає, що важливішим за все є служіння людям, може вибрати професію у сфері медицини або соціальної роботи;

сімейне виховання та зовнішнє оточення: можуть впливати на конкурентоспроможність робочої сили через формування особистісних якостей, таких як відповідальність, самодисципліна, мотивація до досягнення успіху, комунікативні навички тощо;

інвестування у саморозвиток: є важливим фактором, оскільки навички та знання, отримані в результаті навчання та практики, можуть підвищити ефективність праці та зробити робочу силу більш конкурентоспроможною;

рівень інтелекту та самодисципліна також відіграють важливу роль у формуванні конкурентоспроможності робочої сили. Високий рівень інтелекту дозволяє працювати з більш складними задачами, швидше розв'язувати проблеми та приймати рішення;

самодисципліна допомагає зосереджуватися на завданнях, досягати поставлених цілей та контролювати свою поведінку.

Загалом, внутрішні фактори впливу на механізм можуть визначати рівень конкурентоспроможності робочої сили та впливати на її успішність в сучасному ринку праці. Тому важливо звертати увагу на розвиток цих факторів та сприяти їх формуванню у індивідів.

Зовнішні фактори впливу на механізм можна класифікувати за різними ознаками. Нижче наведено опис зовнішніх факторів, які впливають на механізм:

демографічні фактори. До цієї групи факторів належать чисельність населення, структура населення за віком, статтю, рівнем освіти, здоров'ям тощо. Ці фактори можуть впливати на попит на робочу силу, на пенсійну систему, на розвиток галузей економіки, пов'язаних з населенням, тощо;

техніко-технологічні фактори. Розвиток техніки та технологій впливає на виробництво, зменшення кількості робочих місць у певних галузях, збільшення потреби в спеціалізованих знаннях та навичках;

соціально-економічні фактори включають такі елементи як рівень доходів, безробіття, інфляцію, ступінь розвитку економіки, інфраструктуру, рівень конкуренції, ставлення до бізнесу та підприємництва;

інституційні фактори включають законодавство, правову систему, рівень корупції, ступінь розвитку демократії та громадянського суспільства;

освітньо-професійні фактори. Рівень освіти та професійної підготовки впливає на якість робочої сили та здатність працювати з новітніми технологіями та інструментами;

ментальні фактори визначають особливості мислення, сприйняття світу та ціннісних орієнтацій людей. Крім того, ментальні фактори можуть включати релігійні та культурні переконання, що впливають на спосіб життя, ставлення до роботи та мотивацію працювати;

культурно-моральні фактори впливають на механізм шляхом визначення норм та цінностей, які визнаються суспільством. Культурні традиції та моральні принципи можуть впливати на відносини між роботодавцями та працівниками, вимоги до професійної етики, способи вирішення конфліктів на робочому місці;

політичні фактори включають правове та регулятивне середовище, в якому працюють працівники. Правові норми та закони можуть визначати умови праці, права та обов'язки працівників, процедури звільнення та компенсації. Регулятивні органи можуть встановлювати вимоги до безпеки на робочому місці, охорони здоров'я та довкілля. Політичні фактори також можуть впливати на зміну економічної політики, що може мати великий вплив на зайнятість та доходи працівників;

глобалізаційні фактори включають в себе процеси, що відбуваються на світовому ринку праці та виробництві. Глобалізація може мати великий вплив на зміну попиту на робочу силу, зокрема, внаслідок перенесення виробництва в країни з більш низькою вартістю праці. Глобальні тренди також можуть визначати потребу в спеціалістах з певних галузей та професій, залежно від розвитку економіки та технологій у різних країнах.

Внутрішні та зовнішні фактори взаємопов'язані та взаємозалежні, тому їх вплив на механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили слід розглядати в комплексі. Для досягнення оптимальних результатів, механізм має бути пристосований до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів і забезпечувати ефективну взаємодію з ними.

Методи впливу на механізм можна розподілити на чотири основні групи: нормативно-правові, соціально-економічні, фінансово-кредитні та інституційно-організаційні.

Нормативно-правові методи полягають у прийнятті законів, постанов, наказів та інших нормативно-правових актів, які регулюють функціонування механізму. Ці методи використовуються для утворення необхідних правових умов, які забезпечують права та інтереси суб'єктів та об'єктів механізму.

Соціально-економічні методи включають в себе регулювання ринкових процесів, розробку програм розвитку, залучення інвестицій, підвищення ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності робочої сили та інші заходи, що сприяють розвитку механізму.

Фінансово-кредитні методи використовуються для забезпечення фінансової стійкості та стабільності механізму. До таких методів належать виділення державних субсидій, надання пільг та підтримки для розвитку підприємств та організацій, що займаються роботою з безробітними, а також розробка спеціальних програм та кредитних ліній для безробітних та інших груп населення.

Інституційно-організаційні методи полягають у створенні нових або підтримці існуючих інститутів та організацій, які займаються реалізацією механізмів зайнятості. Ці

методи включають в себе розробку інноваційних підходів до роботи з робочою силою та формування інституційного середовища.

Механізм може впливати на різні аспекти життя, включаючи демографічні, соціально-економічні та освітньо-професійні напрями. Демографічні напрями передбачають створення умов для демографічного розвитку, зокрема шляхом підвищення якості та цінності дозвілля. Соціально-економічні напрями можуть бути спрямовані на створення дієвої системи мотивації до зайнятості та регулювання стану ринкової кон'юнктури, що може позитивно впливати на економіку країни. Освітньо-професійні напрями включають удосконалення системи освіти та професійної підготовки, а також підвищення якості трудового життя. Загалом, механізм може мати значний вплив на соціально-економічний розвиток країни, рівень життя населення та розвиток науки та технологій. Важливо враховувати всі аспекти та можливі наслідки впровадження механізму при його розробці та реалізації.

Рівні управління механізмом визначаються в залежності від масштабів та обсягів його функціонування і можуть бути наступними: макро-, мезо-, мікро-, та егорівні.

На макрорівні розглядаються питання, пов'язані зі зміною загальної стратегії розвитку механізму, затвердженням державних програм, регулюванням законодавства, реалізацією державної політики в галузі економіки, соціальної та демографічної політики, національної безпеки та оборони, охорони здоров'я тощо.

Мезорівень управління механізмом охоплює регіональні та галузеві аспекти, які включають у себе розробку та впровадження регіональних та галузевих програм розвитку, координацію та підтримку інноваційних проєктів, регулювання взаємодії між підприємствами, об'єднаннями та асоціаціями в галузі.

Мікрорівень управління механізмом охоплює функціонування підприємств та організацій на ринку праці, їх ефективність, конкурентоспроможність та прибутковість. На цьому рівні вирішуються завдання щодо планування, організації виробництва, контролю якості продукції, оптимізації витрат, забезпечення якісного та швидкого обслуговування клієнтів.

Егорівень управління механізмом забезпечує підтримку та розвиток індивідуального підходу до робочої сили, створення умов для саморозвитку, професійного зростання та навчання.

Аналіз можливих загроз, можливостей та ризиків, контроль, моніторинг та оцінка результатів реалізації механізму є важливим етапом управління робочою силою та ефективності механізму в цілому. Ці процеси дають змогу оцінити досягнення мети та результативності механізму, визначити проблеми та недоліки, а також запропонувати можливі шляхи їх вирішення.

Аналіз загроз, можливостей та ризиків є важливим етапом, що допомагає виявити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на реалізацію механізму. Загрози – це фактори, які можуть негативно впливати на реалізацію механізму. Наприклад, зміни законодавства, економічні кризи, конкуренція тощо. Можливості – це фактори, які можуть позитивно впливати на реалізацію механізму. Наприклад, підвищення інтересу до певної галузі, розвиток технологій, додаткові інвестиції тощо. Ризики – це можливість виникнення небажаних наслідків внаслідок реалізації механізму. Наприклад, нестача фінансових ресурсів, недосконалість законодавства, невідповідність попиту на ринку тощо.

Для проведення аналізу можна використовувати різні методики, але вони зазвичай базуються на зборі та аналізі відкритої інформації про фактори, які впливають на реалізацію механізму. Після проведення аналізу можна визначити стратегію розвитку механізму, зосередитися на позитивних факторах та зменшити ризики впливу негативних факторів.

Контроль за реалізацією механізму є важливою складовою ефективного управління. Контроль дозволяє переконатися, що заплановані дії виконуються належним чином та досягають мети, а також вчасно виявляти та коригувати проблеми. Контроль може бути виконаний на різних рівнях управління, включаючи макро-, мезо-, мікро- та егорівні. Контроль може бути здійснюваний як внутрішньою аудиторією, так і зовнішніми експертами.

Для моніторингу та оцінки результатів механізму можуть використовуватися різні інструменти та методи. Наприклад, можуть проводитися анкетування, опитування, фокус-групи, аналіз статистичних даних, показників ефективності, аудиту тощо.

Моніторинг передбачає систематичне спостереження за фактичними результатами виконання механізму. Це включає збір та аналіз інформації про виконання механізму, контроль за дотриманням термінів та стандартів виконання, аналіз ефективності витрат на реалізацію механізму. Моніторинг може бути проведений як внутрішньо, так і з залученням зовнішніх експертів.

Оцінка результатів реалізації механізму може відбуватися на різних рівнях управління, включаючи макро-, мезо-, мікро- та егорівні. На макрорівні оцінка може проводитися на основі статистичних даних, які відображають загальну економічну та соціальну ситуацію в країні або регіоні. На мезорівні оцінка може бути спрямована на аналіз ефективності механізму в конкретному галузі або сфері. На мікрорівні оцінка може здійснюватися на рівні окремого підприємства або організації. Егорівень оцінки результатів механізму може бути здійснений на основі індивідуальної оцінки роботи окремого індивіда.

Оцінка результатів включає визначення відповідності досягнення результатів механізму відповідним критеріям ефективності та мети. Це включає аналіз досягнення запланованих цілей, визначення результатів у порівнянні з аналогічними механізмами, аналіз проблем та недоліків в реалізації механізму.

Важливою складовою моніторингу та оцінки є планування подальших дій на основі результатів. Це включає визначення заходів щодо виправлення недоліків та проблем, розвитку та підвищення ефективності механізму в майбутньому.

Висновки. Таким чином, механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці є складним та багатогранним явищем. Він включає в себе як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, такі як освітньо-професійна підготовка, культурно-моральні, політичні та інші фактори. Для успішної реалізації механізму необхідна системна робота на різних рівнях управління - макро-, мезо-, мікро- та егорівні. Розробка та впровадження різноманітних методів впливу, таких як інституційно-організаційні, нормативно-правові, соціально-економічні та фінансово-кредитні, дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності робочої сили.

Контроль та моніторинг реалізації механізму сприятимуть виявленню та коригуванню недоліків у його роботі, дозволять аналізувати результати та визначати напрямки подальшого розвитку. Аналіз можливих загроз, можливостей та ризиків сприятиме попередженню можливих негативних наслідків та обранню оптимального шляху розвитку механізму.

Отже, реалізація механізму є важливим елементом економічного розвитку, підвищення якості життя населення та передбачає комплексний підхід до вирішення проблем з конкурентоспроможності робочої сили, що включає розвиток освітньо-професійної складової, підвищення рівня професійних компетентностей, забезпечення рівних умов доступу до освіти та забезпечення необхідних ресурсів для професійного розвитку. Забезпечення ефективної роботи механізму вимагає системної роботи на різних рівнях управління, врахування внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, а також використання різноманітних методів впливу та системи контролю за його реалізацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безтелесна Л. І., Пляшко О. С. Теоретичні основи трактування потенційної та реальної конкурентоспроможності людських ресурсів. *Формування ринкової економіки: Спеціальний випуск «Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т.»*. К. : КНЕУ, 2012. Т.1. С. 93–103.
2. Грیشнова О. А. Конкурентоспроможність висококваліфікованих працівників на міжнародному ринку праці: проблеми і виклики. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 1. С. 3-7.
3. Ільч Л. М., Кримова М.О. Світова практика взаємодії суб'єктів ринків праці та освіти у системі забезпечення продуктивної зайнятості молоді. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: економіка і право*. 2014. Вип. 2. С. 39-42.
4. Лісогор Л.С., Руденко Н.В., Чувардинський В.О. Конкурентоспроможність робочої сили: проблеми формування та реалізації в умовах інноваційних змін на ринку праці. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С.24-36.
5. Семікіна М. В., Голбанос С. С. Конкурентоспроможність молоді на ринку праці в умовах системної кризи. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 27. С. 28-35.
6. Шаульська Л. В., Якімова Н. С. Напрями підвищення конкурентоспроможності молоді в контексті забезпечення ефективності державної соціальної політики. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2018. № 1. С. 119-127.
7. Якімова Н. С. Підвищення конкурентоспроможності молоді в контексті подолання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. №2(14). С. 267-275.

REFERENCES

1. Beztelesna L. I., Pliashko O. S. (2012) Teoretychni osnovy traktuvannia potentsiinoi ta realnoi konkurentospromozhnosti liudskykh resursiv [Theoretical foundations of interpretation of potential and real competitiveness of human resources]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky: Pratsia v XXI stolitti: novitni tendentsii, sotsialnyi vymir, innovatsiinyi rozvytok*, vol.1, pp. 93–103. (in Ukrainian)
2. Hrishnova O. A. (2015) Konkurentospromozhnist vysokokvalifikovanykh pratsivnykiv na mizhnarodnomu rynku pratsi: problemy i vyklyky [Competitiveness of highly qualified workers in the international labor market: problems and challenges]. *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 1. S. 3-7. (in Ukrainian)
3. Ilich L. M., Krymova M. O. (2014) Svitova praktyka vzaiemodii subiektiv rynkiv pratsi ta osvity u systemi zabezpechennia produktyvnoi zainiatosti molodi [World practice of interaction between the labor market and education in the system of ensuring productive youth employment]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu. Serii B: ekonomika i pravo*, vol. 2, pp. 39-42. (in Ukrainian)
4. Lisohor L.S., Rudenko N.V., Chuardynskiy, V.O. (2018) Konkurentospromozhnist robochoi syly: problemy formuvannia ta realizatsii v umovakh innovatsiinykh zmin na rynku pratsi [Labor competitiveness: problems of formation and implementation in the conditions of innovative changes in the labor market]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 3 (31), pp. 24-36. (in Ukrainian)
5. Semykina M. V., Holbanos S. S. (2015) Konkurentospromozhnist molodi na rynku pratsi v umovakh systemnoi kryzy [Competitiveness of youth in the labor market in conditions of systemic crisis]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 27, pp. 28-35. (in Ukrainian)
6. Shaulska L. V., Yakymova N. S. (2018) Napriamy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti molodi v konteksti zabezpechennia efektyvnosti derzhavnoi sotsialnoi

polityky [Directions for increasing the competitiveness of youth in the context of ensuring the effectiveness of state social policy]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. Mykhaila Tuhan-Baranovskoho. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 119-127. (in Ukrainian)

7. Yakymova N. S. (2017) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti molodi v konteksti podolannia profesiino-kvalifikatsiinoho dysbalansu na rynku pratsi [Increasing the competitiveness of young people in the context of overcoming the professional and qualification imbalance in the labor market]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 2(14), pp. 267-275. (in Ukrainian)